



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE ČESKÉHO VÝROBCE DODÁVAJÍCÍHO MĚŘÍCÍ A REGULAČNÍ TECHNIKY PRO JADERNÉ ELEKTRÁRNY VE VYBRANÝCH STÁTECH EU

PROPOSAL OF THE STRATEGY DEVELOPMENT OF THE CZECH MANUFACTURER
SUPPLYING MEASURING AND CONTROL TECHNIQS FOR NUCLEAR POWER PLANTS IN
SELECTED EU COUNTRIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN FRANĚK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VERONIKA BUMBEROVÁ

BRNO 2015

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Franěk Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie rozvoje českého výrobce dodávajícího měřicí a regulační techniky pro jaderné elektrárny ve vybraných státech EU

v anglickém jazyce:

Proposal of the Strategy Development of the Czech Manufacturer Supplying Measuring and Control Technics for Nuclear Power Plants in Selected EU Countries

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan. MÁCHAL, Pavel. LACKO, Branislav a kol. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. Competitive strategy. 1st ed. New York: The Free Press, 1980. 396 p. ISBN 0-02-925360-8.

SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 488s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Bumberová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Tato práce má za cíl navrhnout a vypracovat strategii rozvoje společnosti, která působí jako výrobce a dodavatel měřicí a regulační techniky, na vybrané trhy jaderné energetiky v EU. Teoretická část práce se zabývá rozbořem základních předpokladů strategického rozvoje, analýzami vnějších a vnitřních faktorů a analýzou rizik. Analytická část práce obsahuje komplexní analýzu prostředí za pomoci metody SLEPT, Porterův model 5 sil pro analýzu konkurence v odvětví a 7S analýzu vnitřního prostředí. Uvedené návrhy povedou ke snížení rizika souvisejícího s touto strategií a možnosti generování zisku po návratnosti vložených prostředků.

Klíčová slova

jaderná energetika, strategický rozvoj, SWOT analýza, 7S analýza, Porterův model, SLEPT analýza, metoda RIPRAN

Abstract

This thesis aims to propose and formulate the growth strategy for the company, that produces and sales measurement and control technologies for selected nuclear energy markets in the EU. The theoretical part deals with a basic strategic growth premise analysis, an analysis of the external and internal factors and a risk analysis. The analytic part contains a complex macro-environmental SLEPT analysis, a Porter five forces model analysis of branch competition and a 7S analysis of the internal environment. These results will purpose a means of reducing the strategy-related risks and options of generating profit after the return of the investments.

Keywords

nuclear energy, strategic growth, SWOT analysis, 7S analysis, Porter model, SLEPT analysis, RIPRAN method

Bibliografická citace práce

FRANĚK, J. *Návrh strategie rozvoje českého výrobce dodávajícího měřicí a regulační technologie pro jaderné elektrárny ve vybraných státech EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 136 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat zejména vedoucí práce, Ing. Veronice Bumberové, za neocenitelné rady, podněty a také vstřícnost, se kterou moji práci vedla. Dále mé poděkování patří rodině a přítelkyni Terezce za neutuchající podporu.

Obsah

Úvod.....	12
Vymezení problému a cíle práce.....	13
1. Teoretická východiska práce.....	15
1.1. Rozvojové přístupy podniků	15
1.2. Proces utváření strategie	16
1.3. Analýzy externích a interních faktorů.....	18
1.3.1. SLEPT analýza	18
1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	20
1.3.3. 7S analýza firmy McKinsey	25
1.3.4. SWOT analýza.....	30
1.3.5. Analýza rizika metodou RIPRAN	31
1.3.6. Členění strategií	36
2. Analýza problému a současné situace	41
2.1.1. Produkty.....	42
2.1.2. Kvalita.....	44
2.1.3. Výrobní kapacita.....	44
2.1.4. Současně obsluhované trhy a zákazníci.....	45
2.1.5. Vývoj tržeb v posledních letech.....	45
2.1.6. Kooperace	46
2.1.7. Průběh zakázek pro nové zákazníky	46
2.1.8. Finanční situace	48
2.2. SLEPTE analýza	53
2.2.1. Sociální a kulturní prostředí.....	54
2.2.2. Legislativní prostředí	56
2.2.3. Ekonomické prostředí	56

2.2.4.	Politické prostředí	60
2.2.5.	Technologické prostředí	61
2.2.6.	Ekologické prostředí	61
2.3.	Analýza oborového prostředí	61
2.3.1.	Nová konkurence	62
2.3.2.	Vliv odběratelů	63
2.3.3.	Vliv dodavatelů.....	63
2.4.	7S analýza	63
2.4.1.	Strategie	63
2.4.2.	Organizační struktura.....	64
2.4.3.	Systémy.....	65
2.4.4.	Styl vedení	65
2.4.5.	Spolupracovníci	66
2.4.6.	Schopnosti.....	69
2.4.7.	Sdílené hodnoty	69
2.5.	SWOT analýza	69
3.	Vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů řešení	72
3.1.	Návrhy strategií a výběr nejvhodnější alternativy	72
3.1.1.	Strategie "Samostatného vstupu" (A)	72
3.1.2.	Strategie "Kooperačního vstupu" (B)	73
3.1.3.	Strategie "Využití velkého hráče" (C)	73
3.1.4.	Výběr nejvhodnější strategie	73
3.2.	Přínos návrhů řešení.....	75
4.	Závěr.....	76
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam ostatních zdrojů.....	78

Seznam tabulek, grafů a obrázků	79
Použité zkratky	81

Úvod

"Najít správný směr mezi opatrností a odvahou je to největší umění." - Tomáš Baťa

Tento citát zlínského podnikatele a vizionáře Tomáše Bati, který zemřel před 83 lety, je jistě platný dodnes. Jeho význam bychom mohli hledat v rovině osobního či profesního života jedince, ale i v rovině života firmy, jakožto organismu sestávajícího z věcí, idejí či schopností. Všechny prvky firmy však vytváří člověk. Z tohoto vzájemného propojení lze uvažovat, že firma jako celek vykazuje člověku podobné chování.

Výše uvedená myšlenka je zde rozvedena proto, že jakékoliv rozhodnutí ve firmě je v podstatě hledání správného směru - od rozhodování o právní formě, přes výzkum a vývoj či nastavení ideálního chodu výroby, až po rozhodování o distribuci a umístění produktů.

Myšlenka obsažená v citátu tedy analyticky odpovídá i strategickému řízení v rámci rozvoje firmy, obzvláště potom v případě pronikání na nové, dosud neznámé trhy. V této rovině však mají mnohé firmy i desítky let po Sametové revoluci stále značné obtíže.

Nedostatečný důraz na detailní zmapování nejen cílových trhů a externích faktorů, které působí na všechny zainteresované subjekty, avšak i na vliv interních faktorů firmy, které jsou klíčové pro jakýkoliv úspěch, činí mnoha firmám při vstupu na nové trhy nemalé obtíže.

Firma by tedy ve svém počínání měla být opatrná, jinak řečeno aby důsledně analyzovala všechny faktory, které ovlivňují ji i ostatní subjekty kolem ní a aby výsledky analýz dokázala vhodně interpretovat a vyvodit z ní náležité závěry. Dále by firma měla být odvážná prosazovat svoje výrobky či služby i v mezinárodním měřítku a nebát se globální konkurence. A někde, na hranici mezi touto opatrností a odvahou, by měla najít ten správný směr, kterým se dát.

Vymezení problému a cíle práce

Vybraná firma, která vyrábí a dodává měřicí a regulační techniku s širokým průmyslovým uplatněním prošla v roce 2001 významnou restrukturalizací po změně vlastníka a příchodu současného vedení firmy. Firmu z důvodu nadbytečnosti postupně opustila více než polovina zaměstnanců a následně se firmě začalo dařit.

Od roku 2009, tedy od počátku ekonomické krize, se firma potýkala s výrazným poklesem tržeb jak na domácím, tak zejména na zahraničních trzích. Tento pokles je spojován s oddalováním realizace nových projektů průmyslových provozů či obnovy starých zařízení. V roce 2014 se tržby výrazně zvýšily, avšak stále nedosahovaly maximální úrovně z roku 2008.

V současné době je firma úspěšná díky kvalitním produktům v mnoha průmyslových odvětvích, včetně jaderné energetiky. Firma je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 a disponuje kompletní průvodní dokumentací ke všem výrobkům.

Kromě tuzemského trhu se firma soustředí i na trhy zahraniční, především slovenský a také trhy států bývalého Sovětského svazu. V posledních letech se však tržby z exportu pohybují pod hranicí 15% z celkových tržeb.

Firma má záměr vstoupit na nové zahraniční trhy jaderné energetiky (která generuje vyšší zisk v porovnání s ostatními odvětvími a vykazuje známky vyšší stability), zejména na trhy západní a severní Evropy.

Cílem této práce je tedy analyzovat evropské trhy jaderné energetiky, vybrat z nich nejvíce potenciální segmenty a navrhnout strategii proniknutí na tyto trhy či tržní segmenty.

Teoretická část práce obsahuje základní teoretické poznatky zejména z oblasti analýz vnitřních a vnějších faktorů, které působí na firmu. Pro účely práce byla vybrána 7S analýza vnitřního prostředí, SLEPT analýza vnějšího prostředí, Porterův model konkurenčních sil pro analýzu oborového prostředí a integrující SWOT analýza.

Analytická část práce obsahuje představení firmy včetně zhodnocení její současné situace v rámci kapacit, finanční situace atd., analýzu vnějšího prostředí firmy včetně segmentace cílových trhů s důrazem na legislativní složku, analýzu oborového prostředí a analýzu vnitřního prostředí. Výstupem výše zmíněných analýz budou faktory ovlivňující návrh budoucí strategie firmy, tedy vstupy do analýzy SWOT (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).

Návrhová část práce obsahuje představení tří možných strategických konceptů, z nichž nejvhodnější je dále rozebrán ve třech variantách z hlediska legislativních požadavků, nákladů, budoucích tržeb a rizik se strategií spojených. Dále je vypracován podrobný harmonogram implementace strategie a potřeba zdrojů, kapacit a zejména schopností, spojených s navrhovanou strategií.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Rozvojové přístupy podniků

Rozvoj firem je pevně spojen s růstem jako kritickým faktorem v několika hlavních oblastech. Dle Staňkové je to součástí dynamického procesu, který kromě vnitřního rozvoje zahrnuje i změnu způsobu komunikace s okolím a je determinován mnoha hledisky, z nichž rozhodující jsou zejména:

- **Finanční růst**- vyjadřuje růst firmy v podobě ekonomických ukazatelů (zisk, náklady, tržby atd.), které měří přidanou hodnotu produkovanou firmou. V její návaznosti také pomáhá utvářet hodnotu firmy.
- **Strategický růst** - vyjadřuje schopnost firmy pružně reagovat na změny vnějších faktorů působících na firmu, které utvářejí tržní příležitosti. Při využívání těchto příležitostí firma různými způsoby rozvíjí své schopnosti a snaží se vytvořit trvalé konkurenční výhody.
- **Strukturální růst** - je opakem strategického růstu. Firma se soustředí na interní faktory, které může ovlivnit a které přizpůsobuje situaci a pokouší se maximalizovat využití všech svých zdrojů, tedy materiálních, personálních a majetkových, tak i systémů financí a kontroly. Růst v této oblasti bývá razantní a často se odehrává v krátkém časovém intervalu (např. změna technologie umožňující vyšší výkony při nižších nákladech, nová technologie vytápění snižující náklady, outsourcing vhodných činností apod.).
- **Organizační růst** - je spojen se změnami v organizační struktuře firmy, rozdělením manažerských funkcí, změnami systému řízení a rozdělením pravomocí. K úspěšnému rozvoji v organizační části firmy je nutná analýza činností, na kterou navazuje analýza schopností, dovedností a vytížení zaměstnanců. Pokud známe veškeré relevantní informace, můžeme měnit strukturu, utvářet různé útvary a týmy, delegovat práci na schopné zaměstnance a tím zvyšovat výkony celé firmy. Kromě pracovních schopností a dovedností zaměstnanců však musíme zohlednit i mezilidské vztahy na pracovištích

a nezapomínat, že každý zaměstnanec je individuální a i přes výborné pracovní schopnosti nemusí dobře zapadnout do určitých týmů či útvarů.¹

1.2. Proces utváření strategie

Vytvoření nové strategie firmy je dlouhodobý a náročný proces, který sestává z několika velice důležitých kroků, opírajících se o analýzy. Na počátku této cesty je vytvoření vize a poslání společnosti. Vize společnosti je idealistický pohled do budoucnosti, kde se firma mění k lepšímu a kde uplatňuje svoji jedinečnost a následuje svoje ideály a priority. Naopak poslání odpovídá na čtyři hlavní otázky:

- Kdo jsme?
- Proč jsme tady?
- O co usilujeme?
- Jak chceme být vnímáni?

Odpovědi na tyto otázky popíší základní funkci firmy v současnosti, čím se liší od konkurence, jaké produkty a jakým způsobem je následně poskytuje zákazníkům. Toto poslání tedy určuje, co firma dělá, zatímco vize se dívá do budoucna a snaží se zjistit, co je potřeba dělat dnes, abychom mohli být zítra takoví, jakými chceme být.²

Jakmile si firma dokáže stanovit vlastní poslání a vizi, může tuto představu rozpracovat do jednotlivých akcí, tedy cílů. Tyto cíle představují informaci o stavu, který má být dosažen v určitém časovém rámci. Cílů samozřejmě většina firem sleduje více, ovšem pouze jeden může být cílem hlavním a zároveň by mělo platit, že si cíle navzájem nebudou odporovat. Tyto cíle by měly být vytvořeny podle metody **SMART**, která klade důraz na pět kritérií, které by měl splňovat každý cíl:

- **Specific** (Jednoznačné) - cíle jednoznačně vyjadřují, jakého stavu má být díky nim dosaženo.
- **Measurable** (Měřitelné) - cíle jsou vytvořeny takovým způsobem, že je lze měřit a tím podat informaci o tom, na kolik byly splněny.

¹STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. s. 137.

²BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 25-26.

- **Achievable** (Realizovatelné) - cíle jsou dosažitelné v podmínkách, které ve firmě existují.
- **Relevant** (Důležité) - cíle jsou důležité pro ty, kteří je realizují.
- **Timebound** (Časově ohraničené) - cíle jsou stanoveny v dosažitelném časovém rámci.³

Po stanovení těchto cílů je firma schopná definovat **strategii**, která je v obecném slova smyslu schéma postupu dosáhnutí vytyčených cílů za předpokladu daných podmínek, souhrn všemožných činností a kroků, přičemž budoucí podmínky a okolnosti nejsou známy. Ve firmách existují strategie uspořádané v určité hierarchii, přičemž na vrcholu spočívá podniková strategie, pod ní se nachází strategie jednotlivých oddělení a pod nimi strategie marketingové a operativní.⁴

Je nutné se vyvarovat především nepochopení strategie a strategického řízení manažery, od kterých se odvíjí činnosti dalších pracovníků veškerých úrovní a kteří strategie, které nejsou záležitostí celého pracovního kolektivu, musí dále sdílet a komunikovat za účelem motivace a stimulace pracovníků za cílem maximálního výkonu a věrnosti firmě. Někdy se také objevuje nízká tvůrčí iniciativa při tvorbě strategie, nedostatek odvahy, ochoty riskovat, konzervatismus či pohodlnost.⁵

Stanovení podnikové strategie je důležitou fází, jejíž kvalita závisí především na kvalitních **analýzách** a **prognózách** a na schopnosti vrcholového managementu správně volit mezi nejlepšími alternativami. Tyto analýzy a prognózy zpracovávají informace z **makroprostředí** a **mikroprostředí**, které tvoří **externí faktory**. Druhou složkou jsou **interní faktory**.⁶

- **Externí faktory** (Makroprostředí, mikroprostředí) jsou ty, které firma nemůže ovlivnit, přestože na ni významně působí. Analýzy týkající se makroprostředí používají zejména informace politické, ekonomické, sociální, technické, demografické, kulturní a přírodní. Analýzy mikroprostředí zkoumají mj. trhy

³ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 33-34.

⁴ Tamtéž, s. 34-35, 2007.

⁵ Tamtéž, s. 35, 2007.

⁶ Tamtéž, s. 43-44, 2007.

současné a cílové, odvětví, konkurenci, dodavatele, zákazníky, segmenty, příležitosti a hrozby.

- **Interní faktory** firmu ovlivňují bezprostředně, avšak na rozdíl od externích je firma tvoří a ovlivňuje. Analýzy interních faktorů používají informace o výrobcích, konkurenčních výhodách, výkonnosti podniku, zaměstnancích, marketingovém mixu, organizační struktuře, použitých technologiích, strojním vybavení, nákladových pozicích, silných a slabých stránkách apod.⁷

1.3. Analýzy externích a interních faktorů

Mezi stěžejní analýzy pro účely této práce byly vybrána zejména modifikovaná SLEPT analýza dle Martiny Blažkové a Philipa Kotlera, dále analýza mikroprostředí 7S firmy McKinsey, analýza cílových trhů, Porterův model pěti hybných sil, analýza rizika RIPRAN a sjednocující SWOT analýza.

1.3.1. SLEPT analýza

Dle Blažkové je analýza makroprostředí významná v rámci poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, pro identifikaci trendů a změn, které se odehrávají v okolí podniku a ovlivňují ho, ale také ke stanovení způsobů reakce na tyto změny a trendy. Nejznámější a nejpoužívanější metodou pro analýzu makroprostředí je SLEPT analýza v různých modifikacích (PEST, SLEPTE, PESTE), která představuje souhrn sociálního, právního, ekonomického, politického a technologického prostředí.⁸ Kotler sociální prostředí rozděluje na demografické a kulturní, právní a politické slučuje v politické a přidává přírodní, které je v rozšířené SLEPTE analýze označováno za ekologické. Dále Kotler zdůrazňuje, že společnost a ostatní aktéři, kteří operují v makroprostředí, vytvářejí příležitosti a zároveň pro firmu představují hrozby. Charakteristiku jednotlivých prostředí Kotler uvádí následovně:

- **Demografické prostředí**- zabývá se studiem lidské populace z hlediska hustoty, velikosti, věku, pohlaví, rozmístění, rasy, zaměstnání atd. Důležitost demografie vnímají marketingoví specialisté zejména z toho důvodu, že lidé, které demografie studuje, tvoří trhy.

⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 44-46.

⁸ Tamtéž, s. 53-55, 2007.

- **Ekonomické prostředí** - zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu, kterou jak trhy, tak lidé potřebují a nákupní zvyky spotřebitele. V úrovni a rozložení příjmů se jednotlivé oblasti světa a národy značně odlišují. Ve velmi chudých či nerozvinutých zemích a ekonomikách lidé spotřebují většinu či všechny zemědělské a průmyslové produkty či výrobky vlastní produkce. Z toho důvodu tyto země, oblasti, či skupiny jednotlivců nevytvářejí téměř žádné tržní příležitosti. Naopak existují země či oblasti, které jsou průmyslově, zemědělsky či jinak výrazně vyspělé a proto představují bohaté trhy pro rozličné druhy zboží. Úkolem marketingových specialistů je potom sledovat vývoj spotřebního chování a tedy i rozvinutost jednotlivých trhů i jejich vzájemnou interakci.
- **Přírodní prostředí** - zahrnuje přírodní zdroje v podobě surovin, které se dále zpracovávají, nebo jsou ovlivňovány marketingovými aktivitami. Koncem 20. století výrazně rostl zájem o ekologii a v posledních letech je ekologické prostředí jedním z nejdůležitějších témat, jelikož se stalo klíčovým globálním problémem. Zejména ve vyspělých zemích je chráněno přísnými zákony, jejichž porušování může vést k vysokým pokutám, sankcím, či k zákazům činnosti a vězením.
- **Technologické prostředí** - zřejmě nejvíce dramatické prostředí řídící náš život a určující náš osud. Díky technologii naše civilizace vzkvétá, umožňuje nám cestovat na dlouhé vzdálenosti, přepravovat suroviny a výrobky přes celý svět, léčit rakovinu a transplantovat orgány, komunikovat s kýmkoliv na planetě v reálném čase a dokonce opustit naši planetu. Druhou stranou mince zvané "technologie" je však nesmírná zkáza a utrpení v podobě ničivých zbraní, od nejmodernějších samopalů až po termonukleární hlavice. Spektrum vnímání technologie sahá od zázraku, přes smíšené pocity až k nenávisti a záleží pouze na tom, zda se nás více dotýkají její negativa či pozitiva.
- **Politické prostředí**- zahrnuje zákony, zájmové skupiny, vládu a ostatní zákonodárné instituce, které ovlivňují, omezují či stimulují organizace a jednotlivce v každé společnosti. Dále jej tvoří i trendy a dlouhodobé plány vlád
- **Kulturní prostředí**- základní hodnoty, preference, chování a vnímání společnosti jsou významně ovlivňovány faktory a institucemi, které tvoří kulturní prostředí. Základní postoje, hodnoty a individuální etiku a morálku

výrazně formuje společnost, ve které lidi vyrůstají. Tím získávají pohled na svět, jenž definuje jejich vztahy s okolím. Kulturní vlivy a odlišnosti různých společností v rámci trhů jsou velice důležitými aspekty, kterými je nutné se v rámci marketingu zabývat.⁹

Příklady faktorů dle Blažkové, které mohou mít vliv na firmu v rámci různých prostředí, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy¹⁰

Sociální	Právní a politické	Ekonomické	Technologické
Rozdělení příjmů	Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů	Vládní výdaje na výzkum
Demografické faktory (věk, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí)	Legislativa určující zdanění podniků a jednotlivců	Monetární politika (úrokové sazby)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Pracovní mobilita	Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Míra technologického opotřebení
Postoje k práci a volnému času	Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů na spoření)	Spotřeba energie a náklady na energii
Vzdělání	Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vliv změn v informačních technologiích
Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Internet, satelitní komunikace
Regionální rozdíly	Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení a další předpisy		

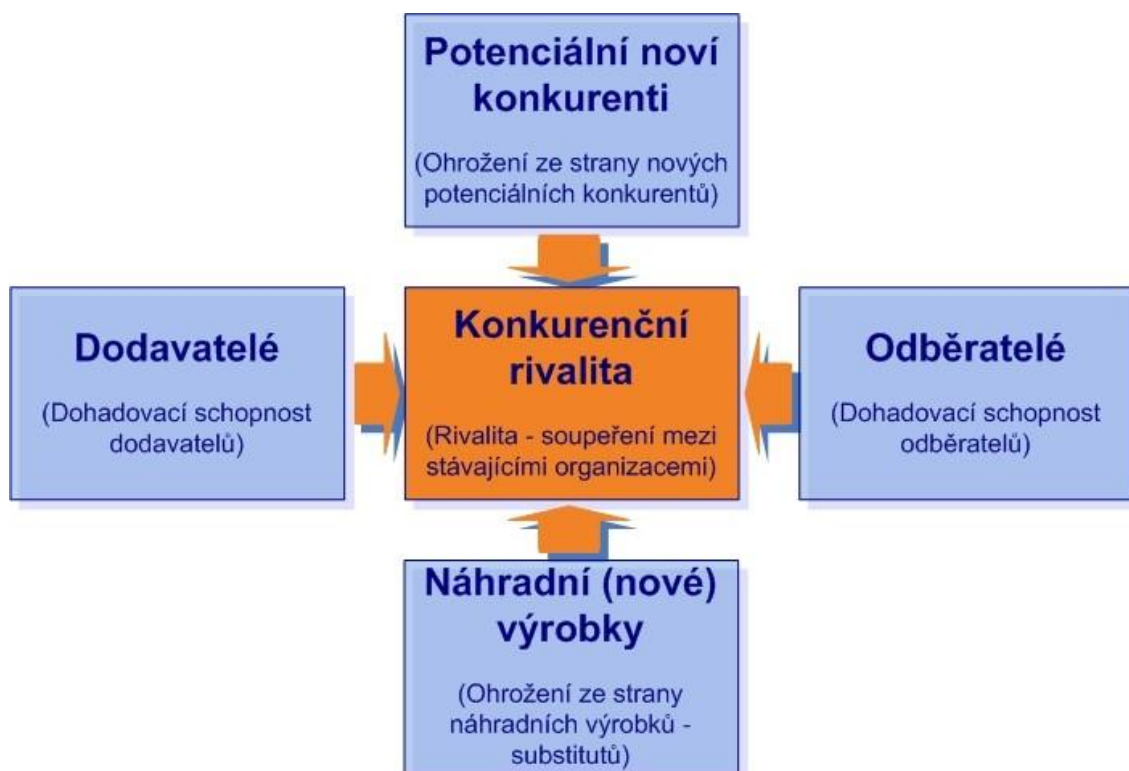
1.3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýzou odvětví a konkurenčních sil, které v něm působí, se zabývá model pěti hybných sil, který vytvořil známý ekonom Michael E. Porter. Podle Portera je základem formulování konkurenční strategie propojení firmy s jejím prostředím, jelikož klíčovým

⁹KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. s. 135-160.

¹⁰BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 53-54.

faktorem tohoto prostředí je odvětví, ve kterém firma působí a které má silný vliv na určení možných způsobů konkurenčního boje a potenciálních strategií. Na odvětví působí řada vnějších vlivů, které ovlivňují všechny firmy v odvětví a je tedy velký rozdíl v tom, jak se s nimi tyto firmy vypořádávají. Stav konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které obsahuje následující obrázek.¹¹



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil¹²

Potenciální noví konkurenti

Firmy, které touží vstoupit do odvětví, tedy na náš trh, s sebou přináší nové výrobní kapacity, touhu po tržním podílu a často také značné zdroje, čímž mohou tlačit dolů ceny výrobků a tím snížit profitabilitu. Často také vstupují na trh velké firmy tím, že získají akvizicí jednoho z konkurentů a za pomoci velkých zdrojů zahájí reorganizaci, díky které může získat značnou konkurenční výhodu. Potenciál nové konkurence tedy paradoxně tkví i v konkurenci stávající. Hrozba vstupu na trh závisí na bariérách vstupu spojených s reakcí stávající konkurence, kterou může nově vstupující očekávat. V

¹¹ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 3.

¹² Zdroj: vlastnicesta.cz (http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_PICTURES/porteruv_model.jpg).

případě velkých bariér vstupu nebo hrozby ostré reakce konkurentů je hrozba nové konkurence poměrně nízká. Mezi hlavní důvody, které snižují hrozbu nové konkurence, patří zejména:

- **Bariéry vstupu**
 - Úspory z rozsahu výroby
 - Diferenciace produktu
 - Kapitálová náročnost
 - Náklady na změnu dodavatele
 - Přístup k distribučním kanálům
 - Nákladové nevýhody nezávislé na rozsahu výroby
 - Vládní politika
- **Očekávaný protiútok stávající konkurence**
- **Odrážející vstupní cena**

Důležitou vlastností bariér vstupu je jejich nestálost. Některé bariéry dříve či později zmizí a jiné se zase mohou objevit. Je proto nutné tyto bariéry neustále sledovat, čímž se firma může kvalitně připravit na možné zvyšující se riziko vstupu nové konkurence, nebo se naopak může tohoto vstupu přestat na určitý čas příliš obávat a tím neplýtvat cennými zdroji na protiopatření vstupu nové konkurence.¹³

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita vychází z pocitu tlaku či příležitosti jedné nebo více firem na vylepšení své pozice na trhu. Soutěž o lepší pozici na trhu má podobu cenové nebo propagační války, představení nových produktů či zlepšení zákaznického servisu a záruk. Ve většině odvětví snaha jednoho konkurenta o vylepšení pozice vyvolá odpověď jiných, což může přerůst v silný konkurenční boj, jehož výsledkem může být vylepšená pozice konkurenta, který boj odstartoval či konkurenta jiného, nebo také celého odvětví. Pokud ovšem tyto boje stále eskalují, vzniklá situace může jednoho či více aktérů výrazně poškodit a v konečném důsledku může ublížit i celému odvětví. Některé formy konkurence, zejména cenová válka, jsou vysoce nestabilní a často

¹³ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. 7-17.

odvětví poškodí. Na druhou stranu propagační válka může výrazně zvýšit poptávku celého odvětví a tím navýšit tržby několika či všem aktérům.¹⁴

Konkurenční boj je výrazně odlišný v každém odvětví a závisí na velkém množství faktorů, jakými jsou například počet a rozdílná síla konkurentů, tempo růstu odvětví, úroveň fixních a skladovacích nákladů, úroveň diferenciací, náklady na změnu dodavatele, výrobní kapacity, odlišnosti strategií konkurentů a v neposlední řadě také bariéry výstupu z odvětví.¹⁵

Substituční výrobky

Substituční výrobky jsou ty, které mohou plnit stejnou funkci, ačkoliv jsou produkovány jiným odvětvím. Substituční tlak limituje odvětví s příchodem nových výrobků, které mohou nahradit stávající, ale při růstu odvětví - například pokud se zvyšuje poptávka po našich výrobcích, nemůžeme si dovolit přílišné zvyšování cen, protože by nám hrozilo nahrazení našeho výrobku substituty. Nejvíce pozornosti zasluhují substituty, u kterých stoupá poměr jejich přínosu a ceny v porovnání se sledovaným odvětvím nebo které jsou produkovány odvětvími s vysokými zisky. Substituční tlak může být způsoben i konkurenčním bojem na substitučním trhu a s tím spojeným přelivem produktů do sledovaného odvětví.¹⁶

Vyjednávací síla dodavatelů

Aby byly firmy schopné dodávat zákazníkům své produkty, musí nakupovat suroviny, polotovary či jiné produkty od svých dodavatelů. Z této základní myšlenky je velká vyjednávací síla dodavatelů zcela zřejmá, záleží však na mnoha aspektech jak firemního, tak dodavatelského odvětví, trhů i zákazníků. Vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, pokud:

- je dodavatelský trh ovládán několika dominujícími firmami a je více koncentrován, než trh odběratelský,

¹⁴ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 17.

¹⁵ Tamtéž, s. 17-23, 1998.

¹⁶ Tamtéž, s. 23-24, 1998.

- se dodavatel nemusí vypořádávat se substitučními produkty nabízenými odběratelům,
- odběratelský trh není důležitým zákazníkem pro skupinu dodavatelů,
- je produkt dodavatele vysoce důležitým vstupem pro podnikání odběratele,
- jsou produkty dodavatele diferenciovány nebo jsou náklady na změnu dodavatele významné,
- skupina dodavatelů představuje reálnou hrozbu progresivní integrace.

Na dodavatele se často pohlíží jako na další firmu, je však nutné rozeznávat jako dodavatele i zaměstnance, kteří firmě "dodávají" práci. Pro jejich vyjednávací sílu platí obdobné předpoklady, které jsou uvedeny výše, klíčovým faktorem se však jeví úroveň organizace zaměstnanců.¹⁷

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soupeří s odvětvím tlakem na snižování cen, zvyšování kvality, lepší servis, ale také tím, že se snaží hnát dodavatelské konkurenty proti sobě. Vyjednávací síla odběratelských skupin závisí podobně jako u dodavatelů na řadě charakteristik jejich tržní situace a také na důležitosti jejich nákupů od odvětví vzhledem k jejich celkovému podnikání. Vyjednávací síla odběratelů roste, pokud:

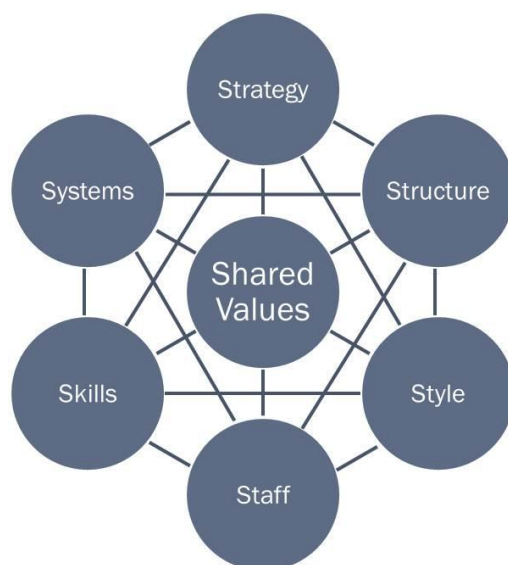
- jsou koncentrováni, nebo nakupují od odběratelů velká množství s porovnáním k jejich výrobě,
- nakupované produkty reprezentují výraznou část odběratelových nákladů,
- jsou nakupované produkty standardní nebo nediferencované,
- jsou náklady na změnu dodavatele nízké,
- mají nízké zisky a tím jsou nuceny snižovat náklady,
- odběratelé představují reálnou hrozbu zpětné integrace,
- produkty dodavatele nejsou významné pro kvalitu odběratelových výrobků či služeb,
- mají odběratelé úplné informace o trzích a trendech v odvětví.

¹⁷ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 27-29.

Většina vyjednávací síly odběratelů je připisována spotřebitelům, či průmyslovým a komerčním zákazníkům. Například spotřebitelé jsou mnohem citlivější na cenu, pokud nakupují nediferencovaný produkt, který je poměrně drahý ve srovnání s jejich příjmy, nebo pokud nakupují druh produktu, u kterého není kvalita příliš důležitá. Vyjednávací odběratelská síla velkoobchodníků a maloobchodníků spočívá ve stejném principu s jedním důležitým faktorem navíc. Maloobchodníci mohou získat významnou sílu nad výrobcí, pokud jsou schopni ovlivnit nákupní chování spotřebitelů. Velkoobchodníci poté sílu získávají ovlivňováním nákupního chování maloobchodníků či jiných firem.¹⁸

1.3.3. 7S analýza firmy McKinsey

Rámec **7S faktorů**, které patří mezi hlavní faktory úspěchu firmy či projektu, jsou dílem firmy McKinsey a v dnešní době patří mezi základní kameny každé komplexní analýzy podniku, která má za cíl odhalit silné a slabé stránky neboli kritické faktory úspěchu. Mezi tyto faktory patří **strategie**, **struktura** firmy, **spolupracovníci**, jejich **schopnosti**, **styl** řízení firmy, **systémy** a **sdílené hodnoty**.¹⁹



Obrázek 2: rámec 7S faktorů firmy McKinsey²⁰

¹⁸ PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. s. 24-27.

¹⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 39.

²⁰ Tamtéž, s. 40, 2013.

Strategy (Strategie)

Jak bylo již v práci uvedeno, strategie vychází z vize a poslání firmy a může být charakterizována jako dlouhodobá orientace či směřování firmy ke stanoveným cílům. Často je uvedena v důvěrných materiálech, nebo je pouze ve formě myšlenky, která udává směr organizace. Důležitá ovšem není forma prezentace strategie, ale její implementace do praktického života firmy. Toto zavedení je spojeno s velkým množstvím malých či velkých změn, které postupně mění myšlenku v realitu a zároveň ovlivňují okolí firmy, zejména pak zájmové skupiny okolo ní. Strategie dle hierarchie, která ve firmách existuje, dělíme na **firemní (podnikatelskou či corporate)**, která stojí nejvýše a určuje, jak a v čem bude firma podnikat, tedy základní orientaci. Pod ní se uplatňuje **obchodní či bussiness** strategii a na nejnižší úrovni se nachází **funkční** strategie, což je strategie již určitých jednotlivých funkcí ve firmě, jako je například marketing, informační systémy, výrobní strategie, logistika atd. Tyto funkční strategie mohou být odlišné pro každou funkci.²¹

Podstatou každé strategie je ve výsledku získání jedné ze dvou základních konkurenčních výhod podle Portera, a to nízkých nákladů nebo diferenciaci. Z těchto dvou základních konkurenčních výhod vyplývá několik možných strategií, které vedou v určitém odvětví k nadprůměrné výkonnosti:

- **Costleadership**- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- **Differentiation**- strategie založená na odlišnosti,
- **Focus** - strategie diferenciaci, která je cílená,
 - soustředění pozornosti na náklady,
 - soustředění pozornosti na diferenciaci.

Poslední uvedená strategie **focus** je podobně jako předchozí dvě strategie zaměřená buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci, ovšem v úzkém **zacíleném** segmentu daného trhu.²²

²¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 40-41.

²² Tamtéž, s. 42-43, 2013.

Structure (Organizační struktura)

Kompetence, pravomoci a úkoly musí být optimálně rozděleny mezi pracovníky. Právě tím se organizační struktura firmy zabývá. Organizační struktury v dnešní době dělíme na několik základních typů, pro něž je typický vývoj ke stále složitějším. Nejpoužívanější struktury jsou zejména:

- **Liniová** - vyznačuje se přímou nadřízeností a podřízeností mezi útvary. Typické je schopnost rychlého rozhodování, velice pevné organizační vztahy, snadná centralizace pravomoci. Nevýhodou jsou velké nároky na vedoucí oddělení, kteří musí mít odborné znalosti ze všech činností firmy.
- **Funkcionální** - reaguje na nedostatek liniové struktury vytvořením několika specializovaných vedoucích místo jednoho, který rozhoduje pouze v rámci jeho kompetencí. Slabým místem je však koordinace mezi velkým počtem útvarů, vyšší náklady na realizaci v porovnání s liniovou strukturou, nadřízenost několika vedoucích jednomu každému podřízenému, rozmělnění odpovědnosti a přetěžování vyšších manažerů rutinními úkoly, což způsobuje podceňování řešení strategických problémů. Tato struktura není vhodná pro výrobní podniky, které musí reagovat na výrazné změny ve vnějším prostředí, proto se spíše hodí například pro oblast státní správy.
- **Liniově-štabní** - tato struktura uplatňuje pozitiva obou předcházejících struktur. Specializaci a odborné činnosti zajišťují tzv. štaby, které jsou většinou přímo podřízeny vyššímu útvaru a poskytují mu potřebné služby a rady. Dalším pozitivem je jednoduchost řízení podobná liniové struktuře.
- **Divizní** - množství poměrně samostatných divizí, každá se svým provozním, obchodním, finančním a případně i technickým úsekem, které jsou rozděleny geograficky, podle druhu výroby či služeb, nebo podle typu zákazníka a mezi které jsou rozděleny odborné činnosti. Negativem této struktury je obtížná koordinace jednotlivých divizí, standardizace, hloubka technické specializace a integrace.
- **Maticová** - výrazně oblíbená struktura v poslední době zejména u výrobních podniků. Maticové struktury, které spojují prvky funkcionální a divizní, vykazují nejlepších výsledků při řešení určitého problému a to v co nejkratším

čase. Výhody této metody můžeme spatřit ve zvýšené motivaci manažerů, kteří jsou více zapojeni do strategie, přímý kontakt podřízeného s vedoucím eliminuje byrokracii, důraz na týmovou práci, která je méně chybová, než práce jednotlivce a nakonec zvýšení pružnosti struktury oproti ostatním uspořádáním. Mezi nevýhody patří například nejasná zodpovědnost za náklady a zisky, konflikty mezi vedoucími (jelikož má každý podřízený dva vedoucí) a také oslabení komunikačních priorit.

V reálném podnikatelské prostředí existuje jen málo struktur přesně vymezených dle výše uvedeného rozdělení, spíše se setkáváme s určitým typem sdílených či hybridních struktur.²³

Systems (Informační systémy)

Informační systémy jsou všechny formální a neformální informační procedury probíhající v organizaci. Na nižších stupních se v organizaci využívají zejména automatizované způsoby zpracování informací, které se zaměřují zejména na masové zpracovávání dobře strukturovaných dat, jedná se tedy zejména o systémy řízení výroby, zásobování a ekonomické informační systémy. Při postupu směrem k vrcholovému managementu těchto automatizovaných způsobů ubývá a přibývá naopak neautomatizovaných ("ručních") způsobů zpracování neostrých či individuálních informací, například řízení vztahu se zákazníky - CRM. Vrcholoví manažeři doposud většinou pouze extrahovali klíčové údaje z informačních systémů potřebné k rozhodování.²⁴

Style (Styl řízení)

Většina literárních pramenů uznává za klasické rozdělení stylů vedení na **autoritativní**, **demokratický** a **liberální** (někdy označováno pojmem **laissez-faire**).

- **Autoritativní** -neumožňuje zapojení podřízených do řízení firmy, od kterých vedoucí pracovníci pouze získávají informace, které případně rozšíří či doplní, aby mohli dojít kvalifikovaného rozhodnutí. Podřízení tedy nemají možnost

²³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 43-47.

²⁴ Tamtéž, s. 47, 2013.

ovlivnit rozhodování vedoucího pracovníka, který tedy rozhoduje sám. Tento styl řízení je často kritizován, protože žádným způsobem nemotivuje podřízené k prohlubování vědomostí a dovedností a také zájmu o firmu jako takovou.

- **Demokratický** - vyznačuje se zejména zvýšeným zapojením podřízených na řízení. Vedoucí jim dává možnost vyjádřit se, deleguje na ně značnou část svých pravomocí, přičemž za konečná rozhodnutí si ponechává odpovědnost. Podřízení jsou informováni o záměrech vedení a mají možnost se vyjádřit, komunikace je tak obousměrná. Výhodou tohoto stylu je účast podřízených v rámci rozhodování a s tím jejich pocit sounáležitosti a vybudování tvořivé atmosféry. Nevýhodou jsou větší nároky na čas.
- **Liberální** - tento styl dává skupinám pracovníků volnost, díky které mohou sami řešit rozdělení a postup práce, přičemž vedoucí pracovník zasahuje minimálním způsobem. Komunikace probíhá zejména mezi členy skupiny. Výhodou je volnost k prosazení práce dle představ podřízených, avšak v případě, že se objeví překážky či bezcílné tápání, chybí pevné vedení a tento styl se stává nevýhodným.²⁵

Staff (Spolupracovníci)

Zaměstnanci a všichni lidé zainteresovaní v aktivitách firmy jsou její nejdůležitější součástí, přináší nejvyšší zvyšování produktivity, ale také největší rizika. Role manažera ve vztahu k podřízeným vychází z umění vhodně s nimi jednat a dokázat je bez nátlaku přesvědčit. Manažer tedy musí být kromě formálního vůdce i neformálním, tedy lídrem. Tím se ovšem nestane jmenováním, ale díky svému charakteru a stylu vedení. Kvalitní manažer se také stará o to, aby se zaměstnanci cítili ztotožnění s firmou a její vnitřní kulturou a preferuje právě ty dobré pracovníky, kteří jsou ochotni s firmou spojit svůj život i kariéru. Je nutné znát motivační zázemí, sklony, preference a osobní sounáležitosti zaměstnanců a důsledně a štedře podporovat školicí programy, které slouží nejen k rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců, ale také ke změně strategie firmy a vyučování vize a hodnot organizace.²⁶

²⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 48.

²⁶ Tamtéž, s. 48-51, 2013.

Skills (Schopnosti)

Zvláštní pozornost je nutné věnovat vedoucím pracovníkům, kteří svojí činností a rozhodováním uvádění do pohybu změny ve společnosti i v práci svých podřízených. Ti se totiž stávají hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce. Musí být schopni formulovat vize budoucích změn, které budou mít pozitivní charakter a které budou nadále schopni realizovat za přispění spolupracovníků, které musí nadchnout neformálním vedením, musí se tedy stát lídry. Mezi základní charakteristiky úspěšného manažera by měla patřit schopnost pružné reakce na změny, umění vidět netradiční příležitosti, umění správné komunikace a přesvědčování spolupracovníků, vytrvalost, umění získávat spojence, dokázat vést tým lidí a zapojovat je do úspěchů i chyb společné činnosti a také umět sdílet zásluhy celého týmu. Tlak vedoucích pracovníků by měl být směřován na rozvoj výrobní, technické, ekonomické, informační a právní kvalifikace pracovníků.²⁷

Shared values (Sdílené hodnoty)

Se všemi zaměstnanci a dalšími osobami okolo firmy úzce souvisí **firemní kultura**, která představuje souhrn představ, mýtů, přístupů a sdílených hodnot, které se ve firmě dlouhodobě udržují a vytváří tak neformální normy chování, které působí pozitivně, a zároveň vnitřní atmosféru firmy, která je často označována za produkt firmy nehmotné povahy. Tato atmosféra je výsledkem myšlení a činností všech lidí ve firmě.²⁸

1.3.4. SWOT analýza

SWOT analýza je klasickou metodou používanou ve strategickém řízení. Jejím účelem je sjednotit interní a externí faktory ovlivňující firmu a odhalit možnosti vývoje a formulace strategie pro rozvoj firmy. Slouží také jako pomocná analýza pro identifikaci rizik spojených s navrhovanou strategií. Základním předpokladem je identifikace čtyř faktorů ovlivňujících strategické řízení firmy, tedy **interních** faktorů - **silné** a **slabé stránky firmy** a **externích** faktorů - **příležitostí** a **hrozeb**, přičemž obě

²⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. s. 51-53.

²⁸ Tamtéž, s. 51, 2013.

skupiny faktorů je možné odhalit pomocí analýz, které jsou pro ně vhodné (např. 7S analýza vnitřních faktorů, SLEPT analýza externích faktorů apod.).²⁹

Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy³⁰

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie S-O (Příležitosti podpořené silnými stránkami)	Strategie W-O (Příležitosti za podmínky odstranění slabých stránek)
Hrozby	Strategie S-T (Eliminace hrozeb silnými stránkami)	Strategie W-T (Obrana slabých stránek před hrozbami)

Z kombinace interních a externích faktorů je možné vytvořit čtyři typové strategie s různým zaměřením, které jsou identifikované ve výše uvedené tabulce.

1.3.5. Analýza rizika metodou RIPRAN

Řízení rizika

Hledání, identifikování, analyzování a řízení rizik by mělo být součástí každého projektového či strategického plánování, protože vždy hrozí řada nebezpečí, která je mohou ohrozit. Je to neustálý proces, který prostupuje všechny fáze v průběhu životního cyklu projektu a je také stálou součástí strategického plánování. Hledisko rizika je zohledňováno i v předprojektové fázi, např. ve vnějších faktorech u SWOT analýzy. Riziko lze chápat jak možnost výskytu negativní, tak i pozitivní události, ovšem pro účely této práce budeme riziko chápat zejména z jeho negativní strany. Pro riziko je charakteristické, že můžeme vyčíslit jeho hodnotu jako součin pravděpodobnosti nastání rizika a hodnoty jeho předpokládané škody vyčíslené v určité měně:

$$HR = P \times \check{S}$$

²⁹KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. s. 218.

³⁰Tamtéž, s. 219, 2011.

kde HR je hodnota rizika;
 P je pravděpodobnost, že riziko nastane;
 \check{S} je předpokládaná hodnota škody, kterou riziko způsobí.³¹

Proces řízení rizika sestává ze dvou procesů. Prvním je **analýza rizika**, jejíž první fází je identifikace, tedy nalezení možných nebezpečí a negativních událostí, které během životnosti projektu či strategie hrozí. Druhou fází je posouzení či kvantifikace rizika, během které každému identifikovanému riziku přiřadíme odpovídající pravděpodobnost nastání a také očekávaných škod.³² Poslední fází je odezva na rizika, během které hledáme vhodné reakce na zjištěná a ohodnocená rizika podle jejich důležitosti. Obecně bychom se však měly snažit zjištěným rizikům předcházet a úplně, či částečně eliminovat. Zároveň bychom měli mít připraven scénář, jak budeme postupovat, pokud riziko nastane. Druhým procesem je **sledování rizika**, během kterého neustále sledujeme změny v hodnotě rizika, pátráme po nových či pominutých rizicích, které byly dříve identifikovány. Samozřejmostí je sledování, zda nenastala událost, která by měla spustit námi připravený scénář vedoucí k minimalizaci způsobené škody.³³

Metoda RIPRAN

RIPRANTM ³⁴ (*Risk Project Analysis*) je metodou určenou pro analytický tým či jednotlivce, který má dostatek relevantních podkladů o probíhajícím projektu i o předešlých projektech ze strany řízení rizik. Autorem je doc. Ing. Branislav Lacko, CSc., který působí na Fakultě strojního inženýrství Vysokého učení technického. Metoda sestává ze čtyř základních kroků, které Lacko nazývá:

1. identifikace nebezpečí projektu;
2. kvantifikace rizik projektu;
3. reakce na rizika projektu;

³¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 74.

³² Tato fáze je obzvláště důležitá v rámci správného určení pravděpodobnosti a škody. Ukvapené či neodborné posouzení rizika může vést k bagatelizaci významných rizik a naopak dramatizaci rizik bezvýznamných, což v konečném důsledku může ohrozit celý projekt.

³³ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 74-77.

³⁴ RIPRAN je ochranná známka registrovaná Úřadem průmyslového vlastnictví Praha.

4. celkové posouzení rizik projektu.³⁵

Krok 1

První krok metody je spojen s identifikací rizik, které jsou sestavené v seznamu, nejlépe ve formě tabulky.

Tabulka 3: První krok metody RIPRAN³⁶

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Pozdní dodání materiálu v zimním období	Provozovna umístěná v horské oblasti se potýká s přívalem sněhu, doprava je omezena a dodavatel má zpoždění.	Předpoklad zkušeností z minulých let
2.

Při postupu doplňování informací do tabulky vždy odpovídáme na otázku, přičemž máme dvě možnosti postupu. Buď otázku tvoří **hrozba** a odpovídáme na ni **scénářem**, nebo naopak, přičemž hrozbou rozumíme konkrétní projev nebezpečí (např. závada na novém topném systému, který ještě nebyl vyzkoušen). Scénářem poté rozumíme děj, který se v důsledku výskytu hrozby uskuteční (např. dojde k zaplavení stavby vodou ze systému vytápění).³⁷

Krok 2

Druhý krok metody je spojen s kvantifikací rizika, přičemž se k původní tabulce z prvního kroku připojí další tři sloupce. V prvním se uvede pravděpodobnost uskutečnění scénáře, v druhém dopad na projekt vyčíslený v určité měně a nakonec ve třetím sloupci je uvedena celková hodnota rizika. Velkým kladem metody RIPRAN je však další způsob hodnocení rizika, a to verbální kvantifikací. Využívá se tedy slovního hodnocení, které budeme ilustrovat následujícími tabulkami.

³⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 78.

³⁶ Tamtéž, s. 79, 2009.

³⁷ Tamtéž, s. 79, 2009.

Tabulka 4: Verbální hodnoty pravděpodobnosti³⁸

Vysoká pravděpodobnost - VP	nad 66 %
Střední pravděpodobnost - SP	33-66 %
Nízká pravděpodobnost - NP	pod 33%

V první tabulce je uvedeno rozdělení pravděpodobností na vysokou, střední a nízkou, které jsou dle procent rozděleny do stejně velkých skupin. Dalším krokem je rozdělení verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt.³⁹

Tabulka 5: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt⁴⁰

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	<ul style="list-style-type: none"> • ohrožení cíle projektu • ohrožení koncového termínu projektu • možnost překročení celkového rozpočtu projektu • škoda více než 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	<ul style="list-style-type: none"> • škoda 0,5-19,99 % z hodnoty projektu • ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti a s tím spojené mimořádné akční zásahy do plánu
Malý nepříznivý dopad na projekt – MD	<ul style="list-style-type: none"> • škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu • dopady, které vyžadují určité zásahy do plánu

Jakmile jsou určeny hodnoty nepříznivých dopadů, stanovíme si názvosloví pro verbální hodnoty rizika, např.:

- **VHR** - Vysoká hodnota rizika
- **SHR** - Střední hodnota rizika
- **NHR** - Nízká hodnota rizika

Poslední fází verbální kvantifikace rizika je vytvoření vazební tabulky pro přiřazení hodnot rizika.

³⁸ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 80.

³⁹ Tamtéž, s. 79-80, 2009.

⁴⁰ Tamtéž, s. 80, 2009.

Tabulka 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika⁴¹

	VD	SD	MD
VP	vysoká hodnota rizika VHR	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR
SP	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
NP	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

Sestavená vazební tabulka, jak udává Lacko, slouží pouze ke znázornění problematiky, firmy si mohou tabulky sestavit dle vlastních preferencí s vlastními zkratkami. Důležité je určit si způsob kvantifikace rizika, číselný či verbální, jelikož i když je možné použít oba způsoby, jeví se tento způsob značně nepraktickým.⁴²

Krok 3

Třetí krok metody RIPRAN je spojen se sestavením opatření, která mají za cíl minimalizovat hodnotu rizika alespoň na akceptovatelnou úroveň. Tým, který se zabývá, řízením rizika by však měl snažit jít ještě dál a snažit se tuto hodnotu snížit na nejnižší možnou úroveň. Návrhy těchto opatření můžeme opět zapsat do tabulky.

Tabulka 7: Tabulka třetího kroku metody RIPRAN⁴³

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • předpokládané náklady • termín realizace opatření • Osobnostní odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 Kč za vakcíny • očkování v lednu • dohodnuto s podnikovým lékařem - odsouhlaseno zaměstnanci 	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy - nulová hodnota rizika
2.

Kromě tabulky nabízí metoda RIPRAN i zachycení výsledků analýzy rizik v textové formě, kdy se rizika zapisují následovným doporučeným způsobem:

⁴¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 80.

⁴² Tamtéž, s. 80-81, 2009.

⁴³ Tamtéž, s. 81, 2009.

- Pořadové číslo rizika: **1**
 - Hrozba:
 - Scénář:
 - Pravděpodobnost:
 - Dopad:
 - Návrhy na opatření, zodpovědnost, termín, náklady, vlastní:
 - Výsledná snížená hodnota rizika:⁴⁴

Krok 4

V posledním kroku metody se posuzuje celková hodnota rizik a rizikovost projektu včetně zhodnocení možnosti pokračování v realizaci bez zvláštních či mimořádných opatření, přičemž v případě velmi vysoké rizikovosti by měl být problém směřován na vyšší úroveň řízení.⁴⁵

1.3.6. Členění strategií

Blažková mj. rozlišuje strategie na "**růstové**", strategie "**zaměřené na konkurenci**" a strategie "**podle velikosti tržního podílu a míry inovace**". Pokud se tedy zaměřujeme na proniknutí na nové trhy se současnými výrobky, jistě musíme zvážit zejména přístupy růstové a také podle velikosti tržního podílu.⁴⁶

Strategie podle Ansoffa

Ansoffovy strategie jsou zaměřené na růst a zakládají se na tržním prostoru pro výrobek. Berou v potaz vztah **výrobek - trh**, což je do jisté míry zjednodušující a vylučuje odvodit orientaci na konkurenci či odběratele.

- **Strategie penetrace trhu** - současné trhy a současné výroby. Firma se snaží navýšit tržby z výrobků u současných zákazníků, nebo přilákáním nových zákazníků přetažením od konkurence diverzifikací či cenou. Tato strategie je zajímavá zejména v rámci rychle rostoucího trhu.

⁴⁴ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. s. 81.

⁴⁵ Tamtéž, s. 82, 2009.

⁴⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 132.

- **Strategie vývoje výrobku** - inovované, či zcela nové výrobky zaváděné na stávající trhy. Vhodná pro firmy se silným tržním podílem, pro možnosti akvizice či spolupráce.
- **Strategie rozšiřování či rozvoje trhu** - uplatnění současných výrobků na nových trzích. Často se jedná o rozšiřování v rámci segmentů, či pronikání na zahraniční trhy. Problémy lze spatřovat zejména v nutnosti seznámit se s novými trhy a dokonale je pochopit.
- **Strategie diverzifikace** - vývoj nových výrobků s uvedením na nové trhy. Jedná se o velice riskantní strategii, protože se kloubí neproověření trhů nových výrobků s neznalostí nových trhů.⁴⁷

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Obrázek 3: Ansoffova matice⁴⁸

Strategie integrace

Firma musí zvážit, jakým způsobem chce růst. Na tuto otázku odpovídá několik typů integrace.

- **Horizontální integrace** - prodej výrobků na více trzích, vytvoření nových týmů či poboček, z nichž každá se zaměří na určitý segment či oblast.
 - **Vertikální integrace** - spojení firem v dodavatelsko-odběratelském řetězci.
- Rozlišujeme **zpětnou vertikální integraci**, kdy firma kontroluje či založí

⁴⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 132-133.

⁴⁸ Tamtéž, s. 132, 2007.

dodavatelskou firmu, čímž má lepší přístup ke strategickým materiálům, polotovarům či službám, a **progresivní vertikální integraci**, kdy naopak firma kontroluje svého odběratele, který dále používá její výrobky či služby, či je sám umisťuje na trh.

- **Diverzifikace** - firma se spojuje s organizacemi, se kterými nemusí mít nic společného, aby rozšířila svoji sféru vlivu. Rozlišujeme **soustřednou diverzifikaci**, která vede k novým výrobním řadám či službám, které jsou do určité míry (technologicky či marketingově) synergické se současnou firemní aktivitou. **Horizontální diverzifikace** se naopak soustřeďuje na zcela nové výrobky pro současné zákazníky, přičemž tyto výrobky nemusejí navazovat na současné výrobní řady. **Konglomerátní diverzifikace**, která je uplatňována při zcela nových výrobcích, které jsou nabízeny novým zákazníkům.⁴⁹

Strategie dle Portera

Porterovy strategie se zaměřují zejména na odhalení a využití dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. Tuto konkurenční výhodu je možné získat usilováním o vedoucí pozici v nákladech, uplatněním strategie diferenciací (spojena s vůdčí pozicí v jakosti), nebo zajištěním strategické pozice koncentrací na vhodné segmenty trhu.

- **Podnik s nejnižšími náklady** (vedoucí pozice v nákladech) - firma minimalizující náklady v rámci jejího odvětví vytváří silné bariéry vstupu na trh a zároveň ji brání před substituty. Tato strategie je určena především pro masovou výrobu než diferenciací, přičemž firmy musejí být vynikajícími výrobci, nákupčími, distributory atd. aby byly schopny dosáhnout úspor nákladů.
- **Diferenciací** (odlišení výrobku či služby) - firma nabízí dokonalejší výrobek odlišený od konkurence, za který si účtuje vyšší cenu, která pokrývá přidanou

⁴⁹BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 135.

hodnotu či vyšší náklady (které pro firmu nejsou prioritní). Strategii nelze uskutečnit, pokud výrobek nelze dostatečně odlišit nebo pokud jsou snadně napodobitelné.

- **Koncentrace** (zaměření) - firma se nezaměřuje na celý trh, avšak vyhledává úzké segmenty či tržní niky, které jsou atraktivní. Na těchto segmentech poté usiluje o náklady či diferenciaci.⁵⁰

Stupeň diferenciace	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
Rozsah podnikových aktivit			

Obrázek 4: Strategie dle Portera⁵¹

Strategie dle Kotlera

Strategie podle Philipa Kotlera se zaměřují na velikost tržního podílu a míry inovace:

- **Strategie tržního vůdce** - firma s největším tržním podílem, který se snaží udržet či ještě dále zvýšit. Tento cíl je možné splnit nepřetržitou inovací, udržením nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér či nalezením tržní mezery. Ziskáním nových skupin zákazníků, zaručením nového způsobu či častějším použitím výrobků je možné rozšířit celkový trh.
- **Strategie tržního vyzyvatele** - firma, většinou druhý hráč na trhu, se snaží zvýšit svůj tržní podíl na úkor konkurentů. Tuto snahu podporuje nižšími cenami a většinou i jakostí, než má jednička na trhu nebo inovacemi.

⁵⁰ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 136-137.

⁵¹Tamtéž, s. 136, 2007.

- **Strategie tržního následovatele** - firmy, které nemají ambice předčít tržního vůdce, avšak chtějí se od něj odlišit. Většinou tržního vůdce napodobuje ve své výrobě, distribuci, reklamě atd. či dokonce kopíruje, přičemž se dále výrobek snaží odlišit. V některých případech dokonce od tržního vůdce nakupuje produkty, které dále odlišuje.
- **Strategie vyhledávající tržní mezery** - firma se zaměřuje na úzkou, specializovanou část trhu, což je vhodné zejména pro menší podniky, které zaberou segmenty nezajímavé pro velké firmy.⁵²

⁵²BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. s. 138-139.

2. Analýza problému a současné situace

Analytická část práce zahrnuje předně **externí** a **interní** vlivy, které na firmu působí. Interní vlivy jsou jasně spojeny s činnostmi a procesy uvnitř firmy, vlivy externí se však týkají cílového trhu, segmentu či zákazníků. Než bude možné přistoupit k analyzování externích vlivů, je nutné provést segmentaci a určit cílové trhy či zákazníky, které je nutné zkoumat odpovídajícím způsobem. Trhy s výrobou jaderné energie jsou všeobecně velice specifické, působí na nich pouze omezené množství velkých firem, často státních. V rámci segmentace, která byla provedena ve spolupráci s firmou, je soustředění cíleno na německý a francouzský trh s jadernou energetikou, přičemž na francouzský trh úzce navazuje i trh britský. Bližší specifikací a segmentací se bude práce zabývat v analýzách, které se těmito problémy věnují.

Aktivita firmy se soustředí zejména na dodávky technologických celků v oblasti průmyslového měření průtoku plynů, tepla předaného parou a úpravy vzorků průmyslových médií pro chemickou analýzu. Vysokou flexibilitu technologických celků zajišťuje možnost záměny jednotlivých komponentů z vlastní výroby zákazníků, nebo z produkce jiných firem. Vše záleží pouze na prioritách konkrétního zákazníka.

Hlavní činností firmy je výroba vysoce kvalitních produktů v oboru měřicí a regulační techniky, zejména odporových a termoelektrických snímačů teplot s bohatým příslušenstvím jímek a ochranných trubek, které splňují nejnáročnější požadavky na kvalitu měření a odolnost proti vlivu prostředí. Tyto výrobky se uplatňují v chemických, energetických a dalších průmyslových provozech. Další skupinou výrobků jsou ventilové prvky, které se používají v okruzích při měření průtoku a tepla. V této oblasti společnost zaujímá prioritní postavení na trhu. Jedná se hlavně o uzavírací a manometrické ventily, dvoucestné, třícestné, pěticestné a speciální více ventilové soupravy. Tyto soupravy, které splňují standardy světové úrovně a jsou nejžádanější instrumentací v tomto oboru, jsou velice flexibilní a je možné je vyrábět dle požadavků zákazníka. Společnost v této souvislosti vyvinula systém procesního připojení pomocí zářených kroužků, díky kterým byla eliminována potřeba svařování při montáži nových a rekonstrukci starých okruhů. Firma dále nabízí tradiční zapisovače s papírovým svitkem, ale i moderní mikroprocesorový zapisovač, ukazovací přístroje a regulátory,

kteře následují moderní trend digitalizace. Nabízí také bimetalové a kapilární snímače teplot, manometry, komponenty pro měření vodivosti a koncentrace, snímače tlaku a tlakové difference, ventily osazené elektrickými pohony a velké množství dalších produktů, díky kterým lze vytvořit samostatné měřicí a regulační celky.

2.1.1. Produkty

Jak již bylo uvedeno v předchozí části práce, společnost vyrábí a dodává produkty pro měření a regulaci, které jsou určené pro průmyslové provozy. Jedná se o produkty určené k měření teploty, tlaku a tlakové difference, hladiny, vodivosti, průtoku tepla, dále ukazovací a registrační přístroje, členy pro galvanické oddělení, alarmové jednotky, regulátory, servomotory a napájecí zdroje.

Velice časté jsou pro firmu také dodávky produktů se "zvláštním požadavkem", které znemožňují hromadnou sériovou výrobu a způsobují jisté obtíže nejen ve výrobě, avšak převážně v zásobování. Tato zakázková výroba však jasně poukazuje na schopnost firmy přizpůsobit se požadavkům zákazníka a vyhovět téměř jakémukoliv přání, což umožňuje získávat zakázky tržbami nevýznamného, avšak strategicky velice důležitého charakteru.

Měření teploty

- **Snímače teploty odporové** - Snímače s jímkou, do jímky, tyčové, s kabelovým vývodem, prostorové a plášťové bez ochranné armatury.
- **Snímače teploty termoelektrické** - Obdobně jako snímače odporové jsou dodávány různé verze dle použití, tedy s jímkou, do jímky, tyčové, atd.
- **Bimetalové teploměry** - tři různá provedení teploměrů splňující požadavky použití.
- **Příslušenství snímačů teploty** - tvoří je jímky pro snímače teploty, kompenzační vedení a další příslušenství.
- **Převodníky snímačů teploty** - přizpůsobují a zesilují signál, unifikují analogový elektrický signál, korigují nežádoucí vlastnosti (nelinearita, odstup signál-šum apod.) a převádí analogový signál na digitální.

Měření tlaku a tlakové difference

- **Snímače tlaku a tlakové difference** -produkty určené pro precizní měření v chemickém, potravinářském, nebo např. farmaceutickém průmyslu, tak i tzv. "low-cost" snímače.
- **Manometry** - tlakoměry, které se rozdělují dle přesnosti, přičemž dodává produkty pěti kategorií - přesnost **2,5 %**, **1,6 %**, **1 %**, **0,6 %** a **0,05 %**.
- **Příslušenství snímačů tlaků a tlakové difference** - tvoří jej tlakoměrové kondenzační smyčky, různé typy ventilů i vícecestných, kohouty, ale také odkalovací a kondenzační nádoby.

Ostatní produkty

- **Snímače hladiny** - vestavné a ponorné sondy a hydrostatické snímače pro lodní výstroj.
- **Měření vodivosti** - snímače vodivosti pro různé koncentrace, převodníky vodivosti, chladiče, redukční komory a katexové filtry s teplotní pojistkou.
- **Měření průtoku a tepla** - měření množství tepla a průtoku tekutin, centrické clony a měřicí tratě, měření tepla v páře přímou metodou, měření tepla v páře nepřímou metodou, měření tepla v páře vratným kondenzátem a měření tepla ve vodě.
- **Ukazovací a registrační přístroje** - digitální záznamníky, zapisovač s dotykovou obrazovkou, ukazovací číslicové přístroje a další.
- **Členy pro galvanické oddělení** - jedno a dvou kanálové smyčkou napájené izolátory.
- **Servomotory** - táhlové a pákové.
- **Alarmové jednotky**
- **Regulátory**
- **Napájecí zdroje**

2.1.2. Kvalita

Firma silně dbá na prvotřídní kvalitu výrobků, aby mohla konkurovat v rámci nejprestižnější části odvětví energetiky - jaderné. Společnost je držitelem certifikátů norem **ISO 9001**, **ISO 14001**, **OHSAS 18001** a dalších požadavků na jakost pro systém svařování a výrobu zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu. Kromě požadované certifikace např. v podobě seizmické a vibrační odolnosti disponuje firma také vypracovanou náročnou průvodní a jakostní dokumentací ke každému výrobku, což jí poskytuje značnou konkurenční výhodu.

O celkové kvalitě produktů firmy svědčí i počet reklamací, který celkově nepřekračuje 0,3 % a v odvětví jaderné energetiky 0,1 %.

2.1.3. Výrobní kapacita

Firma disponuje rozsáhlými výrobními i skladovacími kapacitami, které pocházejí z předrevolučních dob, kdy zde byl zaměstnán více než pětinasobek dnešního počtu zaměstnanců. V současnosti je na většině pracovišť zaveden jednosměnný provoz. Charakter výroby umožňuje zavedení třetí směny, avšak tomuto kroku by muselo předcházet odstranění úzkého místa v rámci výroby ventilového programu.

Plánování kapacitních potřeb je pro firmu velice náročné, jelikož poptávku určuje zákazník a firma tak není schopná kvalitně predikovat budoucí skladbu zakázek. Vyráběné produkty se v kapacitních potřebách liší zejména pracovišti, na kterých jsou vyráběna, ale také počtem odpracovaných hodin. Firma odhaduje celkovou roční pracnost na 130 000 hodin s kapacitou dalších zhruba 55 000 hodin.

Výroba produktů pro jaderné programy se opírá zejména o centrum obrábění, které má dostatečnou strojovou kapacitu. Strojní kapacitní problém tak lze spatřovat pouze ve výrobě ventilových programů. Tato kapacita by měla být v případě nárůstu zakázek týkajících se těchto produktů úměrně navýšena. Další problém lze spatřit zejména v nutném počtu pracovní síly, který je dále popsán v analýze interních faktorů.

Rozšiřování výroby a zavedení další směny by příznivě ovlivnilo nákladovost výroby, která by se v rámci fixních nákladů stávala efektivnější a firma tak ziskovější. Stroje (zejména nové a nákladné CNC soustruhy) by mohly být více využity.

2.1.4. Současně obsluhované trhy a zákazníci

Společnost má geograficky největší odbyty mezi tuzemskými zákazníky, ovšem své produkty dodává i do okolních států, především na Slovensko, dále země bývalého Sovětského svazu a balkánské státy. Převážná část se v současné době distribuuje přímo ke konečnému zákazníkovi, zahraniční prodej obstarává síť dealerů. Důležitý a stabilní obor je i teplárenství a zejména strojírenství, které posiluje svůj vliv nejvíce ze všech odvětví. Naopak hutnictví a zejména chemický průmysl a plynárenství jsou na ústupu.

2.1.5. Vývoj tržeb v posledních letech

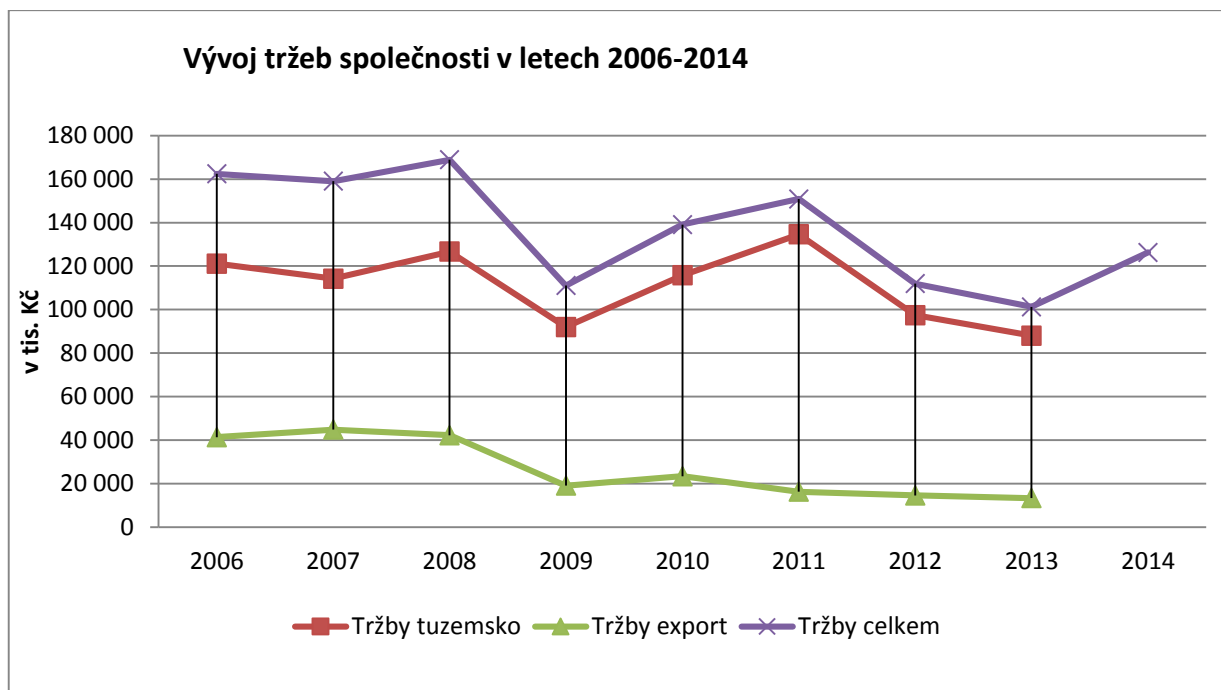
Výše tržeb zásadním způsobem ovlivňuje nejen výši zisku a ukazatele rentability, avšak významně působí i na rozložení nákladů mezi jednotky produkce a tím ovlivňuje strategii tvorby cen i konkurenční výhodu.

Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006-2014

tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby tuzemsko	121 111	114 215	126 666	92 025	115 731	134 628	97 427	87 996	
Tržby export	41 328	44 838	42 245	19 028	23 379	16 235	14 522	13 292	
Tržby celkem	162 439	159 053	168 911	111 053	139 110	150 863	111 949	101 288	126 292 ⁵³

Z výše uvedené tabulky a grafu je jasně patrný úpadek tržeb v roce 2009, který je spojován se začátkem ekonomické recese. V letech 2010 a 2011 tržby opět rostly, ovšem v letech 2012 a 2013 byl zaznamenán další propad. Významným ukazatelem jsou tržby z exportu, které se po propadu z roku 2009 ustálily pod hranicí 20, později i pod 15 milionů Kč. Tento vývoj by odpovídal prohlášením společnosti o pozastavení projektů a odkladu realizací. Ve výroční zprávě pro rok 2013 společnost počítá s oživením situace a s tím spojeným prudkým nárůstem tržeb o téměř 60% na úroveň 161 582 000 Kč. Plán však nebyl splněn, jelikož tržby za rok 2014 nepřesáhly 127 mil. Kč.

⁵³ Údaj je neoficiální (jeho přesnost je potvrzena), rozdělení tržeb na tuzemsko a export chybí.



Graf 1: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006-2014

2.1.6. Kooperace

Důležitou součástí aktivit je kooperace, která je firmou živena ve dvou rovinách. První je kooperační výroba, při které jsou využívány výrobní kapacity a know-how v rámci zakázek pro partnery. Druhou rovinu tvoří prodejní kooperace, která se nese v duchu "každý v něčem vyniká". Firma tak udržuje blízké vztahy s některými firmami z odvětví, s kterými sdílí filosofii a zákazníky, avšak uvědomuje si vyššího know-how či lepšími kontakty u těchto partnerů u některých výrobních skupin (a naopak). S těmito partnery poté společně plní zakázky.

2.1.7. Průběh zakázek pro nové zákazníky

Průběh zakázek pro nové zákazníky v rámci jaderných elektráren je v případě společnosti (potažmo v případě celého odvětví) natolik specifický, že je nutné jej jednoznačně objasnit v rámci porozumění a následného použití v navrhované strategii. Ze zkušeností firmy můžeme tento proces specifikovat takto:

- **Kontaktování zákazníka** - obchodní oddělení kontaktuje nového zákazníka, jemuž představí společnost, její produkty, certifikáty a reference. Následně jsou vyžádány podmínky, které musí výrobky pro daného zákazníka splňovat

(legislativní směrnice, normy a zákony daných zemí či regionů, interní směrnice a normy zákazníka).⁵⁴

- **Splnění veškerých podmínek** - firma zajistí kompletní dokumentaci výrobků, která potvrzuje splnění veškerých norem, směrnic či zákonů a následně také veškerých interních směrnic, norem či předpisů zákazníka. Tento proces je časově i nákladově velice náročný. Po splnění veškerých podmínek se firma stává "certifikovaným dodavatelem".⁵⁵ Důležitým parametrem v tomto procesu je část elektrárny, na kterou má firma zájem dodávat. Tyto části můžeme rozdělit následovně:
 - **Vnější okruh**- jedná se o systémy měření a regulace, které nejsou součástí primárního okruhu jaderné elektrárny a nejsou tak vystaveny vlivům radiace. Produkty dodávané na tyto okruhy musí splňovat běžná kritéria a normy jako produkty dodávané do jiných odvětví (strojírenství, chemický průmysl apod.), avšak nemusí splňovat přísnou legislativu spojenou s jadernou bezpečností.
 - **Vnitřní okruh** - jedná se o systémy měření a regulace v nejpřísněji chráněných částech elektrárny. Může se jednat o stejné produkty, které se dodávají na vnější okruhy, musí však splňovat náročnou legislativu, kritéria a zkoušky. Náklady s procesem této "certifikace" produktu jsou značné a celý proces je z časového hlediska náročný.
- **Zadání zakázky** - po splnění veškerých podmínek se firma uchází o zakázky. V případě úspěchu je, obdobně jako v běžné obchodní praxi, vypracována smlouva se všemi náležitostmi. Následující krok je však rozdílný dle okruhu, na který se soustředíme:

⁵⁴ Např. dodavatelé firmy ČEZ, a.s. musí splnit sérii podmínek, aby se staly tzv. "certifikovaným dodavatelem". Mezi tyto podmínky patří např. vnitřní audit provedený pracovníky ČEZ, kontrola kvality materiálu, výrobního procesu atd.

⁵⁵ Tuto "certifikaci" je nutné pravidelně obhajovat, z pravidla každý rok.

- **Vnější okruh** - firma dodá ve stanovený termín stanovené produkty jako při běžném obchodním styku.
- **Vnitřní okruh** - firma může začít vyrábět zakázku až po kontrole materiálu a procesu výroby zákazníkem, kvůli čemuž je průběh zakázky opět složitější.
- **Dodání zakázky** - zakázka je dodána zákazníkovi, je provedena kontrola a další běžné postupy.

Z výše uvedeného je jasně patrné, že průběh zakázky pro nové zákazníky z odvětví jaderné energetiky je značně nestandardní, ovšem po překlenutí zdoluhavých a náročných procesů certifikace a schvalování jsou průběhy zakázek pro osvědčené dodavatele poměrně standardní a téměř rutinní záležitost.

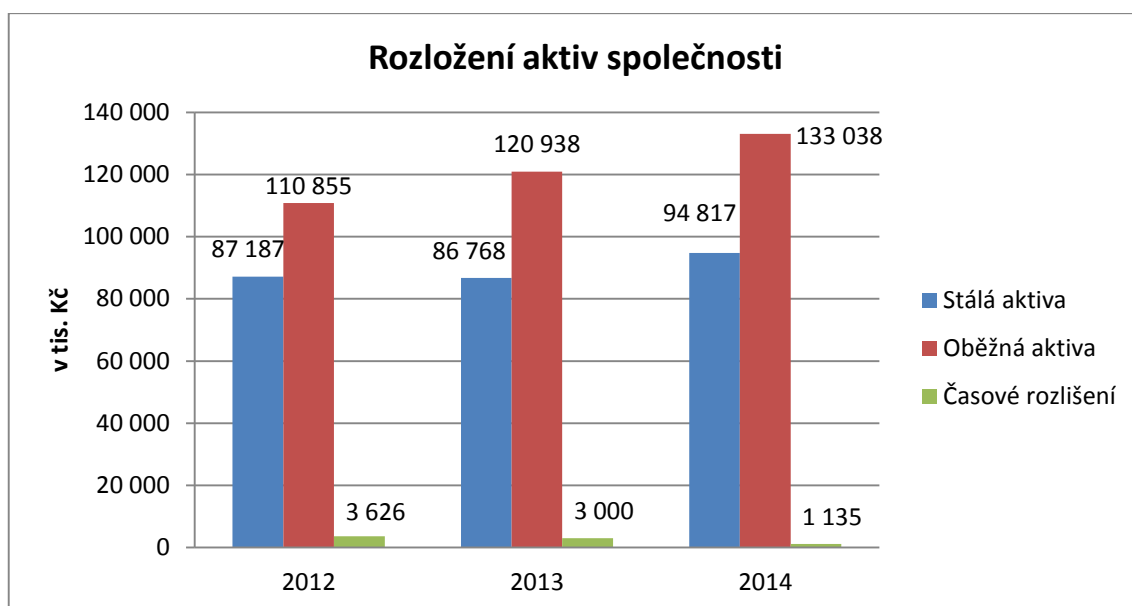
2.1.8. Finanční situace

Návrh strategie společnosti je úzce spojen s investiční činností firmy. Z toho důvodu je vhodné analyzovat finanční situaci podniku a tím poskytnout rozbor nejvýznamnějších finančních ukazatelů, který má za cíl poukázat na finanční stabilitu, likviditu, zdroje financování investice atd.

Horizontální analýza

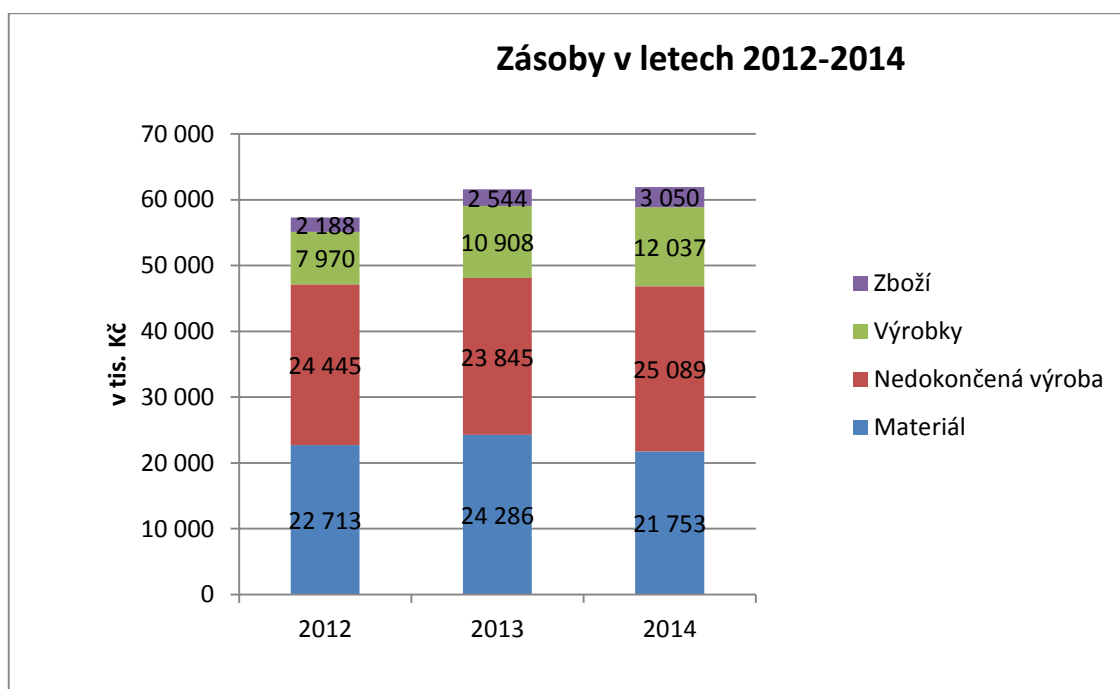
Tato část práce se zabývá hlavními položkami uvedenými v rozvaze společnosti, které jsou analyzovány a rozebrány v rámci horizontální analýzy.

Hodnota celkových aktiv každoročně stoupá (nejvíce v roce 2014 o 8,68 %). Stálá aktiva se po stagnaci v roce 2013 skokově zvýšila o 9,28 % v roce 2014 vlivem rekonstrukce výrobních i nevýrobních prostor (zateplení budov, nový systém vytápění), na kterou firma dostala dotaci (zbytek kryt z vlastních prostředků). Každoroční zvyšování oběžných aktiv je spojeno s nerozděleným ziskem z minulých let, který většinou končí na bankovních účtech firmy.



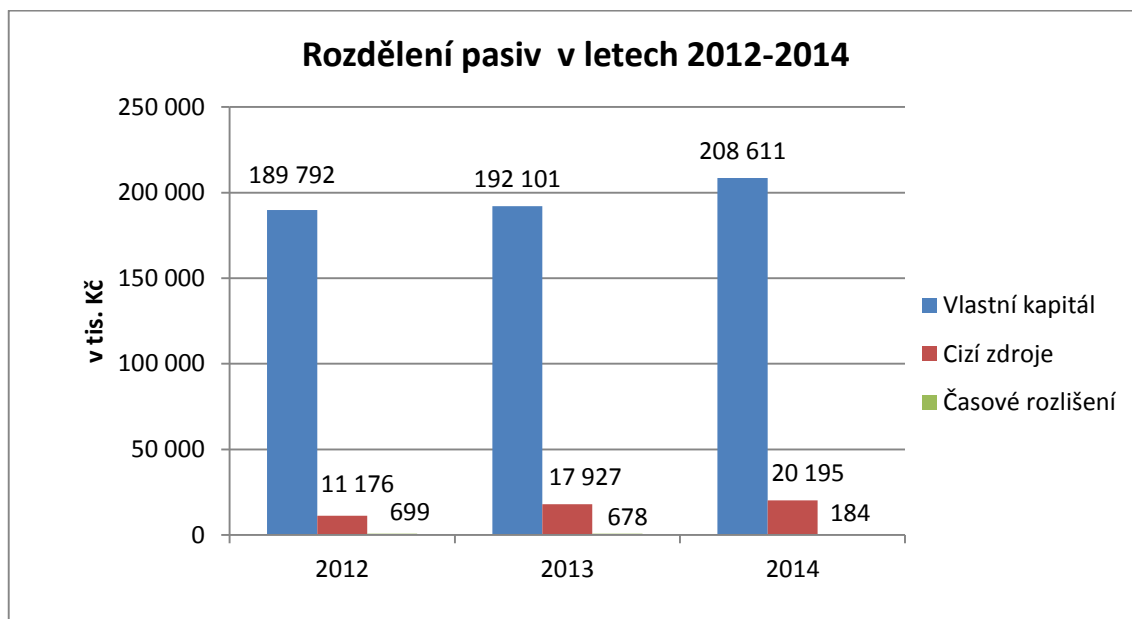
Graf 2: Rozložení aktiv

Významnou složkou oběžných aktiv jsou zásoby, které tvořily největší část v roce 2012 (51,76 %), v roce 2013 se jejich poměr snížil o necelé procento a v roce 2014 dosahoval hodnoty 46,55 %.



Graf 3: Zásoby společnosti

Z grafu je jasně patrný nárůst materiálu v roce 2013 a jeho následný pokles v roce 2014 zapříčiněný jeho zpracováním v nedokončenou výrobu a zejména v hotové výrobky a zboží.



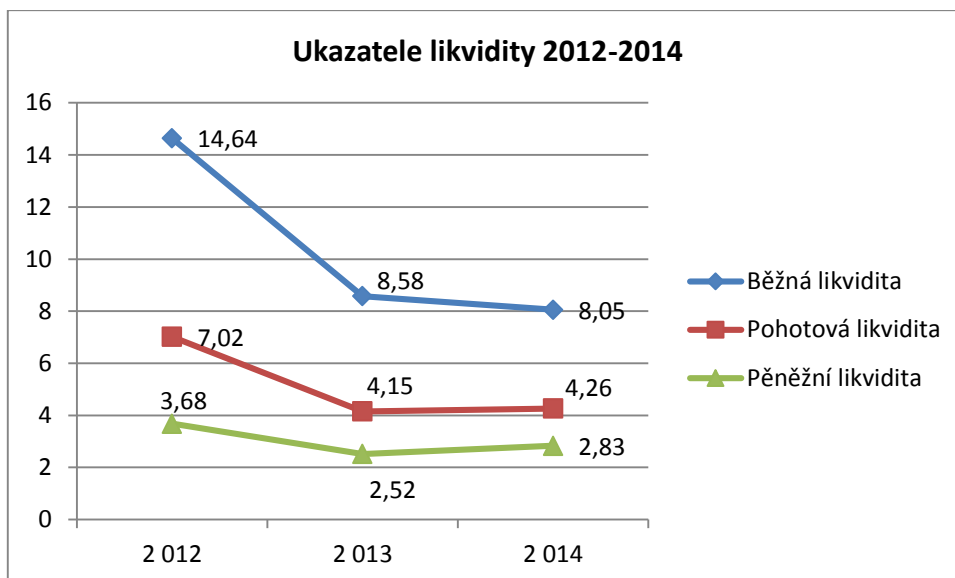
Graf 4: Rozdělení pasiv

Největšího navýšení kapitálu došlo v roce 2014 v souvislosti s dobrým hospodářským výsledkem společnosti. Společnost dlouhodobě financuje svoji činnost hlavně z vlastních zdrojů, které tvořily největší část v roce 2012 (94,11 %) a v následujících letech se držely nad hranicí 91 %. Nejvyšší nárůst cizích zdrojů nastal v roce 2013% (nárůst o 60,41 %), který byl zapříčiněn nárůstem závazků z obchodního vztahu, daňovými závazky a dotacemi.

Poměrové ukazatele

Mezi hlavní poměrové ukazatele pro účely této práce byly vybrány zejména rentabilita, likvidita a aktivita firmy.

Všechny ukazatele likvidity v roce 2013 prudce poklesly, což je zapříčiněno zejména skokovým zvýšením krátkodobých závazků. V roce 2014 byly hodnoty obdobné k předchozímu období, přičemž pohotová a především peněžní likvidita se zvýšila vlivem dobrého hospodářského výsledku a s tím souvisejícího zvýšení krátkodobého finančního majetku.



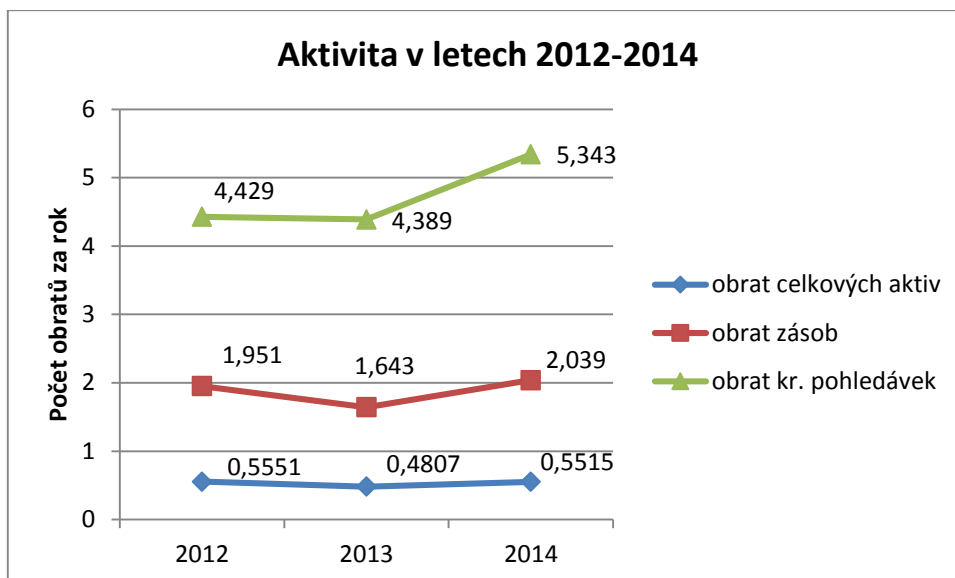
Graf 5: Ukazatele likvidity

Všechny ukazatele likvidity v roce 2013 prudce poklesly, což je zapříčiněno zejména skokovým zvýšením krátkodobých závazků. V roce 2014 byly hodnoty obdobné k předchozímu období, přičemž pohotová a především peněžní likvidita se zvýšila vlivem dobrého hospodářského výsledku a s tím souvisejícího zvýšení krátkodobého finančního majetku.

Ukazatele likvidity jsou na vysoké úrovni oproti průměru odvětví (až pětinasobně vyšší),⁵⁶ což na jednu stranu svědčí o výborné solventnosti podniku, na stranu druhou je však v podniku vázáno příliš velké množství finančních prostředků, které negenerují zisk a tím zpomalují rozvoj podniku. Tato situace je zřejmě způsobena přípravou na investici většího rozsahu.

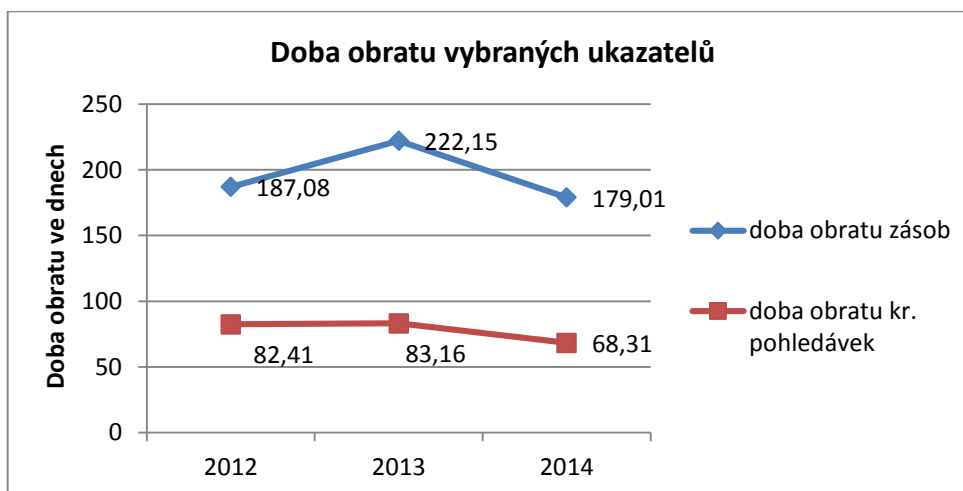
Podnik je finančně výborně připraven na investici většího rozsahu.

⁵⁶ Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.



Graf 6: Aktivita

Jednotlivé obraty zaznamenaly pokles v roce 2013 obdobně jako jiné ukazatele vlivem klesajících tržeb oproti předchozímu roku. Obrat aktiv byl v letech 2012 a 2013 hluboko pod průměrem odvětví zpracovatelského průmyslu (1,55 v roce 2012 a 1,52 v roce 2013).⁵⁷ V roce 2014 můžeme sledovat lehké oživení ukazatelů.



Graf 7: Doba obratu vybraných ukazatelů

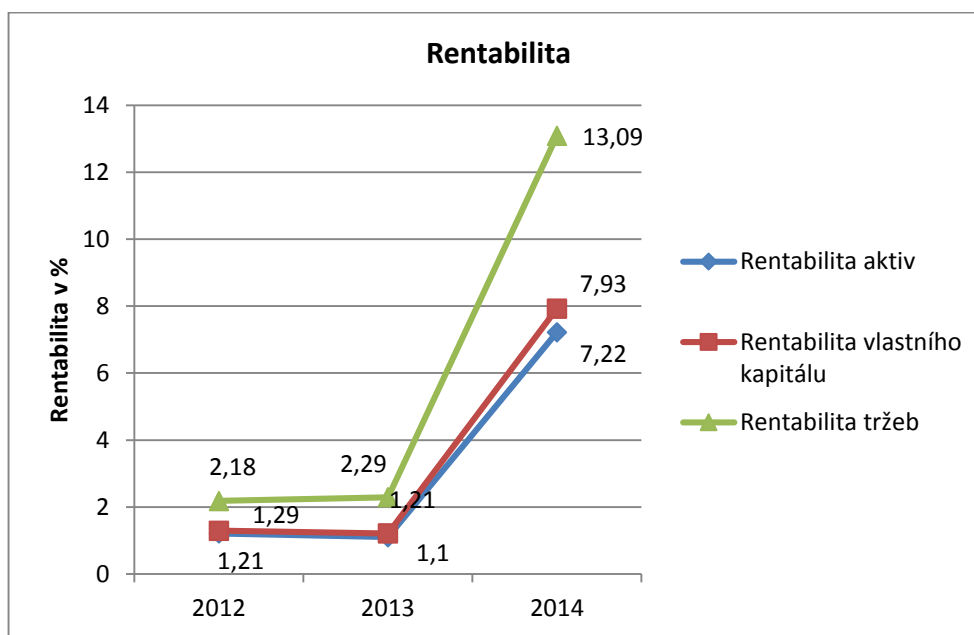
Doba obratu zásob a pohledávek pouze potvrzuje předchozí výsledky, kdy nejhorším rokem z hlediska těchto ukazatelů byl rok 2013. Všeobecně ukazatele doby

⁵⁷Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.

obratu vykazují poměrně vysoké hodnoty, které jsou však dány charakterem výrobního a zakázkového procesu firmy.

Rentabilita

Ukazatele rentability vykazovaly v letech 2012 a 2013 nevýrazné hodnoty, avšak v roce 2014 došlo ke skokovému, téměř šestinásobnému zvýšení ukazatelů. Tuto skutečnost lze vysvětlit vlivem osobních nákladů, které se v příslušných letech držely na podobné úrovni, avšak nižší tržby v letech 2012 a 2013 byly výrazně nižší, než v roce 2014. Ve srovnání s průměrem odvětví zpracovatelského průmyslu (ROE 24,91 % v roce 2012 a 21,21 % v roce 2013, ROA 16,10 % v roce 2012 a 15,11 % v roce 2013) však firma velmi citelně zaostávala. Tato situace je přičítána nízkým tržbám v těchto letech, které se držely těsně nad úrovní bodu zvratu, a tvořili velice nízký zisk.⁵⁸



Graf 8: Rentabilita aktiv, tržeb a VK

2.2. SLEPTE analýza

SLEPTE analýza v různých modifikacích se při tvorbě strategie zaměřené na nové trhy stává jedním z klíčových nástrojů jejich poznání a zkoumání. Různé modifikace, které uvádí různí autoři, jsou popsány v teoretické části práce. Z těchto modifikací je nutné

⁵⁸Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.

důrazně analyzovat zejména ty části, které nejvíce ovlivňují rozhodování a chování vybrané firmy v rámci směru zvolené strategie. Z důvodu zaměření strategie na více než jeden trh je také nutné některé faktory analýzy rozdělit, např. politické okolí ve Francii je odlišné od německého, podobně jako ekonomické. Jistým sdíleným "prvkem" jsou směrnice, nařízení a rozhodnutí Evropské unie, jimiž se členské státy musí řídit.

2.2.1. Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí SLEPT analýzy zásadním způsobem ovlivňuje mnohá odvětví podnikání, jelikož umožňuje analyzovat zákazníka ze všech možných úhlů s cílem dosáhnout co nejpresnějšího cílení marketingu a zároveň nejvyššího možného uspokojení potřeb zákazníků. Velký rozdíl ovšem tkví v poznání, kdo je vlastně náš zákazník. V případě navrhované strategie jimi jsou velké firmy, které provozují jaderné elektrárny. Tato skutečnost snižuje význam této složky SLEPT analýzy, jejíž hlavní přínos lze spatřovat zejména v odhalení kulturních zvyklostí, které ovlivňují způsoby komunikace a obchodování.

Sociální prostředí a kultura zemí západní Evropy se po mnoho let vzdalovalo prostředí České republiky. I přes postupné prolínání a sblížování v posledních 26 letech je mezi českou a západní kulturou a sociální oblastí stále mnoho rozdílností, které je nutné analyzovat. Západní kulturní a sociální prostředí je značně rozdílné od českého. Francouzská i německá kultura si zakládá na národní hrdosti, ze které pramení upřednostňování produktů domácí výroby. Oba národy jsou zároveň technologicky velice vyspělé a důvěřují převážně domácím výrobcům. Sjednocující charakteristikou obou zemí je do dnešní doby jistá opatrnost v důvěře produktům a firmám ze střední a východní Evropy, která může působit jisté obtíže v navazování kontaktu s potenciálními zákazníky. Nezanedbatelnou skutečností je i zvyklost Francouzů komunikovat v rodném jazyce, což může už tak složitou komunikaci ještě více zkomplikovat.

Sociální a kulturní prostředí má dlouhodobě vliv na prostředí politické a názory většiny populace určitého státu mohou zásadně měnit situace na trzích. Pokud by se například většina populace Francie začala zásadním způsobem odvracet od jaderné energetiky, mohou zvolit do čela země stranu, která bude mít za cíl jadernou energetiku nahradit

podobně, jako se tomu děje například v Německu a tím vážně ohrozit budoucí působení firem na tomto trhu. Z důvodu dlouhodobého charakteru strategického plánování je nutné s těmito aspekty sociálního prostředí počítat.

Další nedílnou součástí kulturního prostředí jsou i zvyklosti při obchodním jednání, jejichž znalost napomáhá ke zdárným výsledkům a poukazuje na obchodní profesionalitu zástupců firmy.

V případě Němců je kladen velký důraz na přesnost, dochvilnost a pevné dodržování stanovených podmínek a termínů (schůzek, dodávek, plateb). V rámci jednání bývají výborně připraveni po všech stranách, argumentují racionálně, vystupují seriózně a cílevědomě a vyžadují velké množství úplně přesných a velmi detailních údajů. Návrhy a materiály, které jsou jim na jednání předkládány, musí být komplexně řešeny, dobře strukturovány a také realisticky pojaty. Nejasnosti je nutné vysvětlovat jasně, detailně, bez emocí a pochybností. Němci při jednání neradi odbíhají od tématu a zdržují se improvizace. Obchodní rozhodnutí, která jsou významně důležitá, mohou trvat dlouhou dobu, protože Němci se snaží silně vyhýbat rizikům a nemají rádi nejistotu, a proto vše rozebírají do detailu a dlouho analyzují. Němci mají výbornou pověst v přesnosti plnění závazků, realita však za touto pověstí poslední dobou značně pokulhává a proto se doporučuje prosazovat do smluv dokumentární akreditiv, zejména u nových partnerů.⁵⁹

Obchodní zvyklosti ve Francii se s německými ztotožňují v přístupu win-win, v neochotě riskovat a v projednávání smluv do nejmenších detailů. Na rozdíl od Němců však často jednají impulzivně, dokáží se rozhodnout velice rychle, čímž obchodní jednání může nabrat velmi rychlé tempo, avšak před samotným jednáním rádi obchodního partnera poznají, aby ho mohli důkladně analyzovat. První kontakty a schůzky tedy mají spíše orientační charakter a převažují při nich zdvořilostní a společenské konverzace. Rádi jednají s lidmi, kteří jsou ve stejném či vyšším postavení v rámci firem, neradi příliš cestují v rámci služebních cest a také velmi neochotně jednají v cizím jazyce. Během samotného jednání nemají rádi zdlouhavé

⁵⁹ Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání v Německu* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>.

vyjednávání, která nevedou k cíli a málokdy přistupují na jiné požadavky, než jaké si představovali.⁶⁰

2.2.2. Legislativní prostředí

Legislatura spojená s jadernou energetikou je jedna z nejpřísnějších, která ve světě existuje. Legislativní rozdíl mezi Českou republikou, Německem a Francií je postupnými kroky eliminován a v dnešní době by se dalo již hovořit o téměř jednotné legislativní základně, na kterou navazují speciální legislativní prvky jednotlivých zemí.

2.2.3. Ekonomické prostředí

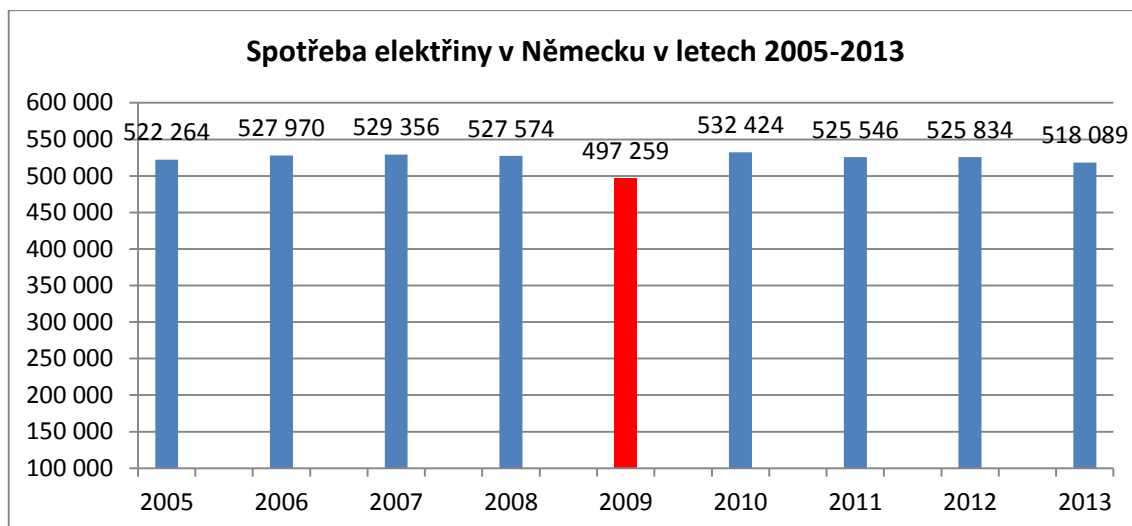
Vývoj investic do rozvoje průmyslových provozů výrazně ovlivnila odeznívající ekonomická krize, jež postihla i zakázky firmy, jejíž zákazníci v řadě případů odkládaly realizaci zakázek. Průmysl jaderné energetiky je ovšem vůči těmto vlivům do jisté míry odolný, protože dlouhodobé odkládání modernizace zastaralých systémů jaderné elektrárny je v rozporu s jadernou bezpečností, proto jsou elektrárny v mnohých případech nuceny své systémy modernizovat i přes nepříznivý ekonomický vývoj, který však může ovlivnit platební schopnost obchodních partnerů, v praxi tedy firma sice může získat zakázku a své výrobky dodat přesně dle smlouvy, avšak následně může mít problém s platbami od zákazníků.

Tato skutečnost výrazně ovlivňuje perspektivu potenciálních partnerů z hlediska možné likvidity a solventnosti a případně následnou nechuť spolupracovat. Zároveň je tato informace důležitá z hlediska minimalizace rizika platební neschopnosti zákazníka. Ekonomický vývoj a současná situace, včetně příležitostí, je odlišný jak ve Francii, tak v Německu a z toho důvodu budou tyto dva trhy řešeny samostatně.

Německé ekonomické prostředí

Následující graf ilustruje spotřebu elektřiny v Německu v letech 2005 až 2013:

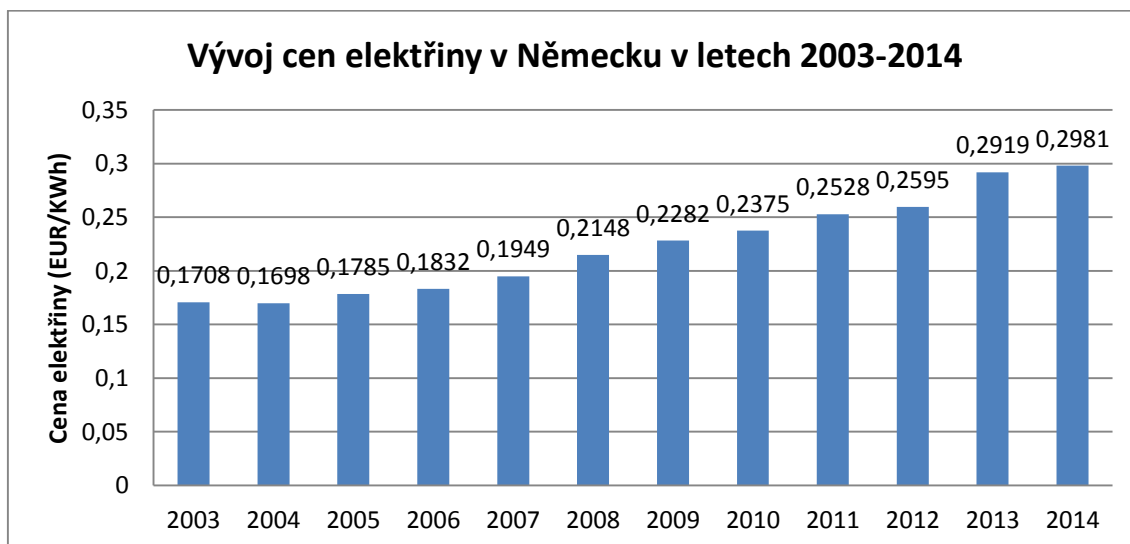
⁶⁰ Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání ve Francii* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-ve-francii-5446.html>.



Graf 9: Spotřeba elektřiny v Německu v letech 2005-2013⁶¹

Spotřeba elektřiny zaznamenala menší propad v roce 2009, který lze přičíst nižší poptávce v rámci počínající ekonomické krize, následný vývoj je ovlivněn úspornými opatřeními v rámci firem i domácností.

Postupný růst cen elektřiny v Německu (graf 13), který průměrně činí zhruba **6,77 %** ročně, příznivě ovlivňuje příjmy energetických firem na trhu, včetně provozovatelů jaderných elektráren.



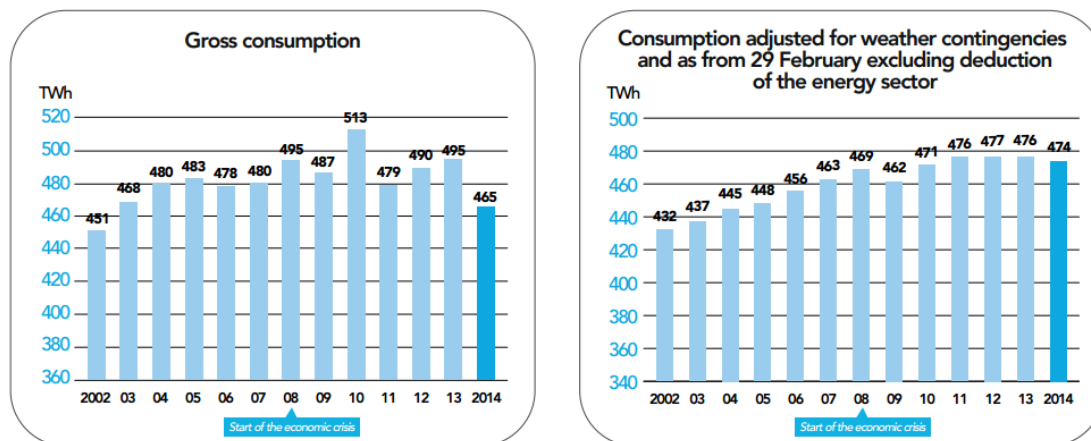
Graf 10: Vývoj ceny elektřiny v Německu v letech 2003-2014⁶²

⁶¹ Eurostat. *Database of European statistics* [online] Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

⁶² Eurostat. *Database of European statistics* [online]. Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

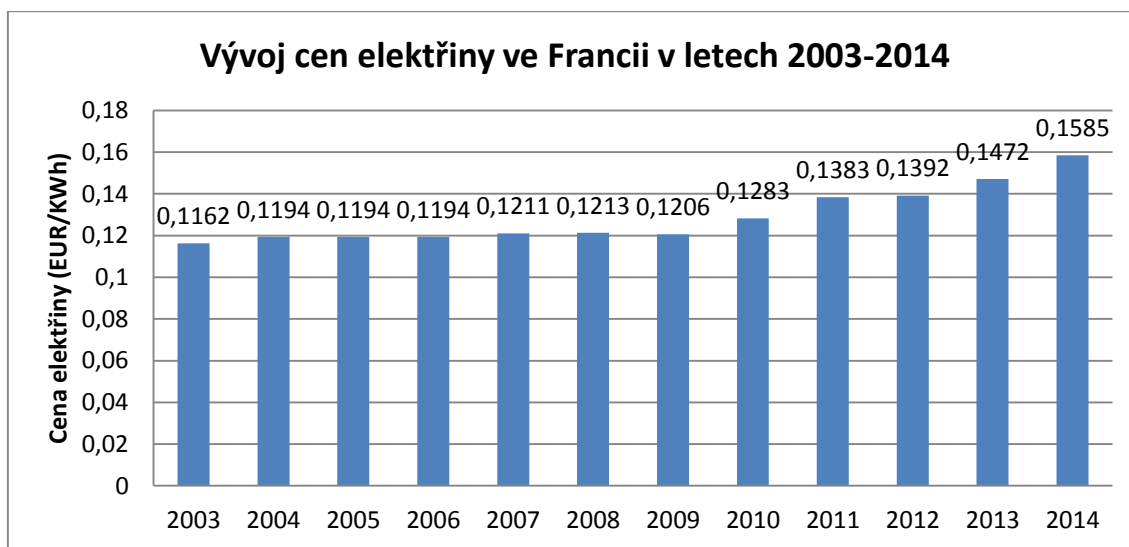
Francouzské ekonomické prostředí

Následující obrázek ilustruje hrubou spotřebu a spotřebu očištěnou o vliv počasí ve Francii v letech 2002 až 2014:



Obrázek 5: Vývoj spotřeby elektřiny ve Francii v letech 2002-2014⁶³

Spotřeba elektřiny ve Francii po poklesu v době ekonomické krize a následném zvýšení již několik let pomalým tempem klesá, zejména z důvodu úsporných opatření jak domácností, tak firem. Situace je tedy velice podobná německému trhu.



Graf 11: Vývoj ceny elektřiny ve Francii v letech 2003-2014⁶⁴

⁶³ RTE. *France electricity report for 2014* [online]. RTE-France [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: http://www.rte-france.com/sites/default/files/2015_01_27_pk_rte_2014_french_electricity_report.pdf.

⁶⁴ Eurostat. *Database of European statistics* [online] Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

Francie má dlouhodobě jedny z nejnižších cen elektřiny v rámci EU. Zejména období v letech 2003 až 2009 bylo z hlediska cen velice stabilní. Od roku 2010 se prosazuje zdražování, které průměrně dosahuje **6,28 %** s nejvyšším meziročním zvýšením v roce 2014 (**9,29 %**).

Vývoj kurzu Eura

Vývoj kurzu domácí měny k zahraniční (v tomto případě k euru) je jedním z klíčových faktorů, ovlivňujících strategické rozhodování v rámci pronikání na nové zahraniční trhy.

V listopadu roku 2013 ČNB⁶⁵ zahájila intervence na devizovém trhu s cílem oslabit korunu vůči euru a držet ji na hladině zhruba 27 korun za Euro, přičemž toto opatření by mělo trvat nejméně do roku 2016. Tyto intervence mají v rámci zahraničního obchodu zejména v proexportní a stabilizační efekt, který motivuje české firmy vyvážet na zahraniční trhy v eurozóně.⁶⁶

Skutečný vývoj eura v posledních letech ilustruje následující obrázek:



Obrázek 6: Vývoj kurzu CZK/EUR v posledních 5 letech⁶⁷

⁶⁵ Česká národní banka.

⁶⁶ Hospodářské noviny. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum* [online]. Economia, a.s.: ©1996-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlate-minimum>.

⁶⁷ Patria online. *Kurz CZK/EUR* [online]. Patria online, a.s.: ©1997-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>.

Z obrázku je jasně patrný začátek intervencí koncem roku 2013, přičemž od té doby se kurz drží blízko hranice 27,50 korun za euro, výkyvy kurzu jsou často krátkodobé a nedosahují vysokých hodnot.

Pro firmu je tento vývoj kurzu výhodný, jelikož nabízí vyšší tržby a stabilnější devizové prostředí, na druhou stranu je nutné dlouhodobě sledovat jak vývoj kurzu, tak záměry ČNB v otázce kurzu koruny k euru, jejichž změna může situaci radikálně a rychle změnit.

2.2.4. Politické prostředí

Tuto část vnějšího prostředí firmy je i přes jednotnou politiku Evropské unie nutné rozlišit dále na politiku německou a francouzskou, protože až do nedávné doby byl v jejich politice jaderné energetiky značný rozdíl. Zatímco Francie je vůdčí zemí v podílu vyrobené energie z jádra a na své silné orientaci na jadernou energetiku neplánovala až donedávna nic měnit, Německo se od jaderné katastrofy v japonské Fukushima ubírá opačným směrem. Od roku 2011 uzavřelo 8 z celkových 17 elektráren, zbylých 9 bude podle plánu postupně uzavíráno do roku 2022 a výroba elektřiny by měla být nahrazena výrobou z obnovitelných zdrojů a fosilních paliv. Vstupovat na německý trh se tedy zdá být nelogické, avšak v této situaci je přesto možné spatřit velkou příležitost. Pokud se firmě podaří navázat obchodní kontakty s firmami provozujícími německé jaderné elektrárny a uzavřít s nimi dodavatelské smlouvy, bude možné do německých elektráren postupně dodávat produkty do roku 2022, kdy bude podle plánu odstavena poslední. Za tuto dobu je možné dosáhnout postavení prověřeného a kvalitního dodavatele. V případě změny politického směru a návratu k jaderné energetice by poté měla firma snadnější možnosti získání velkých zakázek souvisejících se znovuobnovením činnosti elektráren.

Francie pod vedením prezidenta Hollanda nově počítá s uzavřením 34% jaderných reaktorů do roku 2025 a náhradou tohoto výkonu energií z obnovitelných zdrojů podobně jako Německo. Proti tomuto návrhu se však silně staví senát a opozice, která navrhuje mnohem mírnější a postupný přechod.⁶⁸

⁶⁸ Budín Jan. *Ve Francii má být do roku 2025 odpojeno 34 % jaderných reaktorů* [online]. oenergetice.cz [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-evropa/ve-francii-ma-byt-roku-2025-odpojeno-34-jadernych-reaktoru/>.

Tyto skutečnosti poukazují na politické tendence utlumování jaderné energetiky v těchto zemích, ovšem situace se může opět změnit s odchodem starých vlád a příchodem nových, přívětivějších k otázce jaderné energetiky.

2.2.5. Technologické prostředí

Výroba elektrické energie v jaderných elektrárnách patří mezi nejsložitější a nejvyspělejší technologické procesy dnešní doby, čemuž odpovídá i technologická vyspělost veškerých systémů nutných pro provoz elektráren. Francie a Německo patří mezi státy s nejvyšší technologickou úrovní elektráren a jejich normativně-technické normy vyžadují pouze zařízení nejvyšší kvality.

2.2.6. Ekologické prostředí

Povědomí a zájem o ekologickou stránku jaderné energetiky od katastrofy ve Fukushima v roce 2011 výrazně vzrostlo a mnohé státy plánují či zavádějí odklon od tohoto způsobu získávání elektrické energie. Zároveň se silně rozmáhají způsoby výroby energie z obnovitelných zdrojů, zejména ze slunečního svitu, větru a vody, které však také nezanedbatelně ovlivňují životní prostředí. Pro srovnání, výkon jaderné elektrárny Temelín přesahuje 1000 MW, přičemž výkon solárních panelů o ploše jednoho hektaru dosahuje zhruba kolem 0,43 MW. K výkonu JE Temelín je tedy ekvivalentních více než 2300 hektarů zastavěné plochy, což odpovídá téměř desetinásobku plochy brněnské přehrady. Je tedy zcela zřejmé, že každý způsob získávání elektrické energie s sebou nese výrazná negativa na ekologické prostředí, ať už se jedná o vyhořelé jaderné palivo, skleníkové plyny v ovzduší, narušený biotop živočichů či podobně. Společným jmenovatelem je však sílící tlak na ekologický způsob získávání energie v celé Evropské unii.

2.3. Analýza oborového prostředí

Pro tuto analýzu je vhodné použít klasický Porterův model pěti hybných sil. Analyzovat oborové prostředí jako součást vnějších faktorů působících na firmu při strategii proniknutí na nové trhy je stěžejní zejména z důvodu vstupu do nového a více či méně neznámého prostředí. Její důraz spočívá v identifikaci a zhodnocení konkurenčních sil na vybraných trzích, umožňuje tak příslušné odvětví lépe poznat.

Na vrcholu dodavatelského řetězce stojí provozovatel jaderných elektráren, který potřebuje zajistit dodávky přístrojů na jednotlivé elektrárny. Trendem dnešní doby je vypisování veřejných zakázek, přičemž např. na Slovensku se tato problematika řeší pouze veřejnými zakázkami, Česká republika k tomuto stavu také směřuje a analogicky lze předpokládat, že na západních trzích budou tyto podmínky přísnější. Z toho důvodu je možnost jednoho smluvního dodavatele téměř mizivá. V podmínkách veřejné soutěže by tedy mohly nastat situace, kdy bude provozovatel hledat jednoho dodavatele, který dodá komplexně celé systémy, několik velkých dodavatelů, kteří budou schopni stejných řešení, či velké množství malých dodavatelů. Tito čelní dodavatelé mohou produkty buď sami vyrábět, nebo nakupovat od jiných výrobců, či obchodníků. Takto může hierarchie pokračovat několika dalšími stupni. Toto schéma by se mělo stát vodítkem, jakým způsobem postupně rozklíčovat dodavatelsko-odběratelské vztahy na příslušných trzích a tím pádem objevit jak zákazníka (který může mít různé podoby od subdodavatele třetího sledu až po koncového zákazníka), tak konkurenci. Následně je nutné určit podmínky a priority společnosti v rámci postavení v hierarchii, kterého chce dosáhnout.

Diferenciace produktu není vysoká. Užitek z produktů spočívá v míře uspokojení předem požadované úrovně měření, či regulace. Design produktů v tomto odvětví má zanedbatelný vliv, důležitými vlastnostmi jsou tedy kvalitní použité materiály, životnost, odolnost a schopnost splňovat účel, pro který jsou vyrobeny.

2.3.1. Nová konkurence

Riziko vstupu nové konkurence na zvolený trh je poměrně nízké z několika příčin. Prvotně jde o vysoce technologicky náročné produkty, které pro účely jaderné energetiky musí splňovat náročná kritéria v podobě certifikací a různých odborně provedených zkoušek spojených s jadernou bezpečností. Tyto zkoušky jsou časově i finančně náročné. Vstup nové konkurence uvažujeme jak ze strany rozšíření portfolia o produkty pro jaderné elektrárny společností, které ze zatím soustředí na jiná odvětví měřicí a regulační techniky, tak o rozšíření portfolia velkých strojírenských firem, které chtějí vstoupit do tohoto odvětví, tak i ze strany obchodníků, kteří chtějí vystupovat pouze jako mezičlánek mezi zákazníkem a výrobcí, kteří působí na jiných trzích. Další důležitou bariérou vstupu je časově i finančně náročná certifikace a zkoušky přístrojů.

2.3.2. Vliv odběratelů

Velký vliv odběratelů je zřejmý už ze základní charakteristiky odvětví jaderné energetiky. Rozhodování o výběru dodavatele je složitý a velice zdlouhavý proces s velmi tvrdě stanovenými kritérii. Produkty pro toto odvětví jsou také velice specifické a často se zakázky týkají nejen produktů, ale kompletních měřicích a regulačních systémů, jejichž funkčnost musí být bezchybná. Do celého procesu vybírání dodavatele může v určité míře (v závislosti na národní a evropské jaderné politice) vstupovat i stát a Evropská unie, což proces dále komplikuje. Zákazník také kromě certifikátů, které potvrzují požadovanou úroveň kvality produktů dodavatele, důsledně kontroluje i jeho vnitřní procesy. Většinou jsou zakázky kontrolovány vnitřními audity, které provádí zákazník u dodavatele. Dále se důsledně kontroluje kvalita materiálů a výrobního procesu, přičemž výrobce až po všech kontrolách může dostat povolení k výrobě samotné. Z těchto důvodů je celý proces časově náročný, přičemž hlavní slovo má vždy zákazník.

2.3.3. Vliv dodavatelů

Firma spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, od kterých odebírá kromě základního materiálu a dalších běžných provozních produktů také velké množství polotovarů, speciálně vyrobených či upravených pro potřeby firmy.

2.4. 7S analýza

Analýza interních faktorů je klíčovým nástrojem k poznání procesů ve firmě, k odhalení silných a slabých stránek firmy a v návaznosti na ně i možných rizik spojených se strategií firmy. Pro účely této práce byla vybrána analýza 7S firmy McKinsey.

2.4.1. Strategie

Základní myšlenkou firemní strategie společnosti je záměr být důvěryhodný, spolehlivý a vyhledávaný dodavatel v oblasti měřicí a regulační techniky, metrologických a servisních služeb, přičemž firma zdůrazňuje zaměření nejen na kvalitu, nové výrobky a úspory nákladů, ale i inovací v IT a technologickém vybavení výrobních prostor s ohledem na požadavky EMS a BOZP. Tato strategie je tedy v přímé úměře návrhu proniknutí na nové trhy, kde si společnost může vydobýt pevnou pozici díky výše zmíněným atributům.

2.4.2. Organizační struktura

Organizační struktura společnosti vychází ze zásady jediného odpovědného vedoucího, každý zaměstnanec má tedy pouze jednoho přímého nadřízeného, od kterého přejímá příkazy a kterému zodpovídá ze své práce. V závažných případech zaměstnanec přijímá a plní příkazy i od jiných vedoucích pracovníků, zejména od přímých nadřízených jeho vedoucího nebo od jiných zaměstnanců s výjimečným oprávněním nebo od vedoucích týmů, do kterých je zaměstnanec zařazen. Případné problémy vznikající v těchto případech řeší přímý nadřízený pracovníka spolu s ostatními vedoucími a zaměstnanci. Podrobné informace o povinnostech, pravomocích a odpovědnosti pracovníků jsou přehledně uvedeny v organizačním řádu společnosti. Schéma organizační struktury je uvedené v přílohách práce.

Orgány a.s.

Postavení a působnost orgánů akciové společnosti, tedy **valné** hromady, **představenstva** a **dozorčí rady**, je dána stanovami a.s. a zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Generální ředitel je prakticky zmocněn ke všemu jednání a právním úkonům, kromě těch vyhrazených dle stanov a.s. valné hromadě a představenstvu.

Hospodářské vedení a.s.

Vedení společnosti tvoří generální ředitel (GŘ), ekonomický ředitel (EŘ), výrobně-technický ředitel (VTŘ) a ředitel pro jakost (ŘJ), který je mj. představitel vedení v rámci jakosti, ochrany životního prostředí a ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Členové hospodářského vedení odpovídají za procesy, které sami řídí, i za procesy, které odpovědnostně spadají do kompetencí jejich podřízeným a také za vymezení podpisových oprávnění v útvech, které jsou jim podřízeny.

Vedoucí zaměstnanci

Kromě členů hospodářského vedení jsou jimi i vedoucí odborů, oddělení, dílen a jiných skupin, kteří musí mít odpovědnosti a pravomoci k řízení v popisu funkce. Jejich odpovědnost spočívá ve výkonech a výsledcích všech činností spadajících do působnosti jejich útvaru. Jsou povinni vytvářet podmínky pro efektivní fungování

útvary a také písemně určit svého zástupce v době jeho nepřítomnosti včetně určení pravomocí a odpovědnosti.

Týmy

Týmy jsou jmenovány zejména k řešení závažných situací, přičemž jejich členem může být jmenován kterýkoli zaměstnanec a se souhlasem generálního ředitele je možné přizvat do týmu externího odborníka. Úkoly týmů jsou dočasné a nemají rozhodovací pravomoc.

Výjimečná oprávnění zaměstnanců

Tato část upravuje povinnosti vybraných či všech zaměstnanců porušit zásadu jediného odpovědného vedoucího a to v zájmu ochrany života a zdraví zaměstnanců a majetku společnosti.

2.4.3. Systémy

V roce 2014 byl ve firmě zaveden nový informační systém, který zajišťuje veškeré potřebné operace související s konstrukcí, výrobou, nákupem, prodejem atd. Kvalita informačního procesu ve firmě tak byla výrazně zlepšena jak z časového, tak obsahového hlediska. Systém také umožňuje kvalitní řízení vztahu se zákazníky i vnitropodnikovou komunikaci jako takovou. Přenos informací také obstarávají vedoucí, kteří detailně informují podřízené mj. o veškerých důležitých aktivitách firmy. V minulých letech byl také vylepšen systém předávání dat z úseku konstrukce až k dílně, který by měl v roce 2015 být opět inovován díky softwaru, který zajišťuje komunikaci PC konstruktéra přímo s CNC stroji, díky čemuž bude možné rychleji, přesněji a s menšími ztrátami obrábět materiál do požadovaných podob.

2.4.4. Styl vedení

Styl vedení ve firmě se dá rozdělit do dvou dimenzí. První je vedení na nejnižším stupni, tedy vedení zaměstnanců dělnických profesí, které obstarávají mistři. Díky dlouholeté praxi většiny zaměstnanců, kdy mnozí ve firmě pracují déle než 25 let, spolu s vysokou kvalifikací umožňuje demokratický způsob vedení ve výrobě. Mistři rozdělují úkoly a operativně plánují výrobu, dělníci však mají možnost se přímo účastnit na vedení různými podněty, radami a diskuzí. Mistři však mnohdy netráví dostatek času

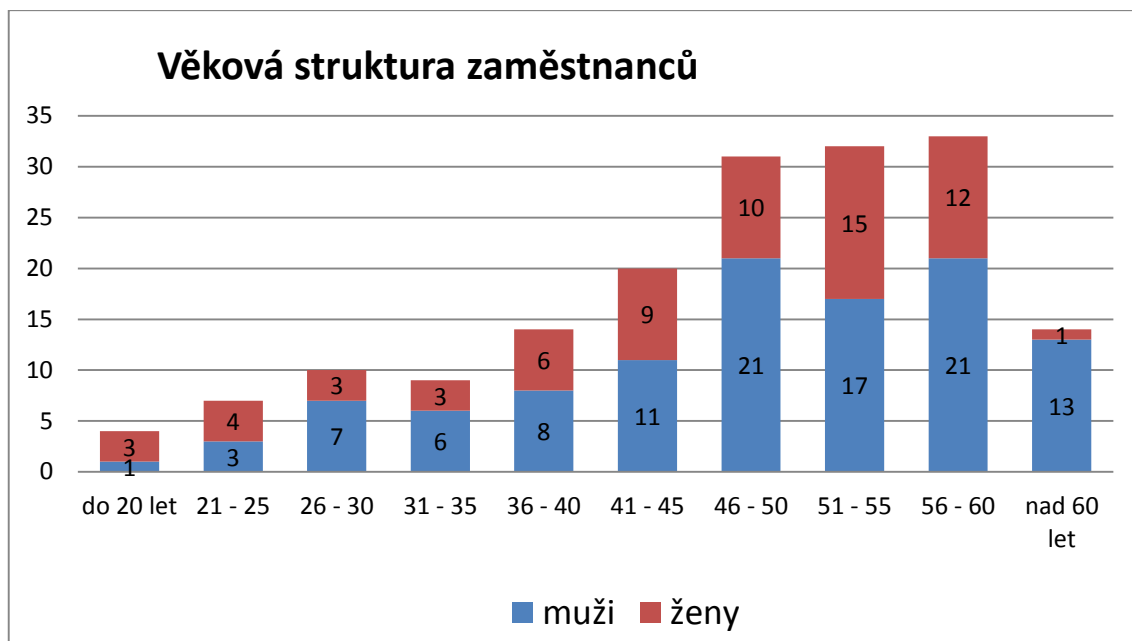
kontrolou práce dělníků, což často způsobuje ztráty ve výrobě a zároveň umožňuje dělníkům oddávat se činností, které nesouvisí s jejich pracovní náplní.

Druhou dimenzi tvoří vrcholový management a vedení nesouvisející s výrobou. V této sféře se ve firmě dlouhodobě osvědčuje demokratický styl, který se projevuje zejména v rámci častých porad vedení, během kterých mají všichni zaměstnanci právo a možnost upozornit na nedostatky, navrhnout změny či informovat o průběhu změn probíhajících. Zaměstnanci tedy mají jistou volnost, která je však managementem pravidelně kontrolována s cílem maximalizovat výkony firmy.

2.4.5. Spolupracovníci

Ve firmě pracovalo koncem roku 2014 celkem **174** zaměstnanců, převážně dělnických profesí, přičemž zatímco v roce 2013 firma zažila pouze běžnou fluktuaci zaměstnanců spojenou s odchodem do důchodu či změnou zaměstnání, rok 2014 byl výjimečný, kdy došlo k hloubkové kontrole zaměstnaneckých stavů a z důvodů běžné fluktuace, ale i nadbytečnosti a nevyhovujícím pracovním výsledkům firmu v průběhu roku opustilo celkem 32 zaměstnanců a 26 nových jich bylo přijato. Většinou se jednalo o pracovníky dělnických profesí a obchodního úseku. Firmu tedy za pouhý rok opustila více než šestina celkového počtu zaměstnanců a nábor nových skýtal mnohé komplikace s nutným zaškolením a zapracováním nových pracovníků, které se však na výkonech firmy nijak nepodepsaly.

Struktura zaměstnanců je velice pestrá. Z celkových 174 zaměstnanců je 108 mužů a 66 žen s celkovou průměrnou délkou zaměstnání **19,44** let, což jasně poukazuje na úctyhodnou věrnost zaměstnavateli. Z grafu věkové struktury je jasně patrné, že většina zaměstnanců je starších než 45 let, což může v budoucnosti činit značné potíže s náborem nových pracovních sil. Na druhou stranu mají tyto zaměstnanci neocenitelné zkušenosti a praxi, díky kterým výraznou měrou přispívají k produktivitě firmy.



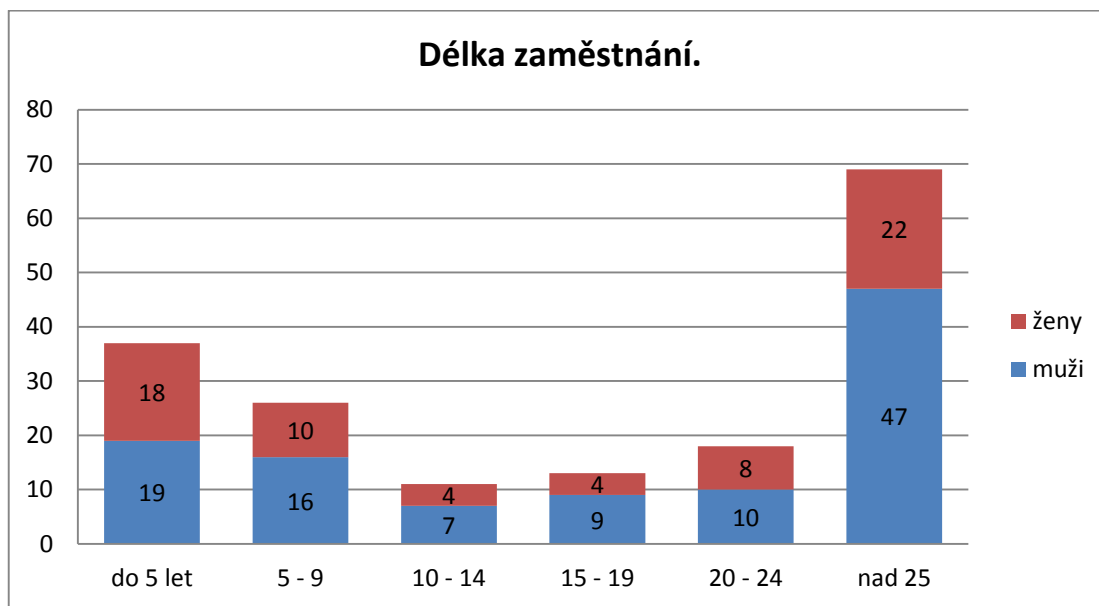
Graf 12: Věková struktura zaměstnanců

Délka zaměstnání (uvedená na grafu na následující straně) koresponduje s věkovou strukturou pracovníků. Výrazný podíl pracovníků, kteří jsou ve firmě zaměstnáni déle než 25 let, jasně poukazuje na věrnost firmě, někteří zaměstnanci ve firmě strávili celý profesní život, mnohdy ve firmě pracují i manželé či celé rodiny a v některých případech již po generace. Management firmy na tyto tradice dbá a věrnost zaměstnanců odměňuje. Vysoký podíl pracovníků, kteří ve firmě pracují méně, než deset let je z velké míry způsoben nahrazením pracovníků odcházejících do důchodu a také výměnou některých zcela neperspektivních pracovníků.

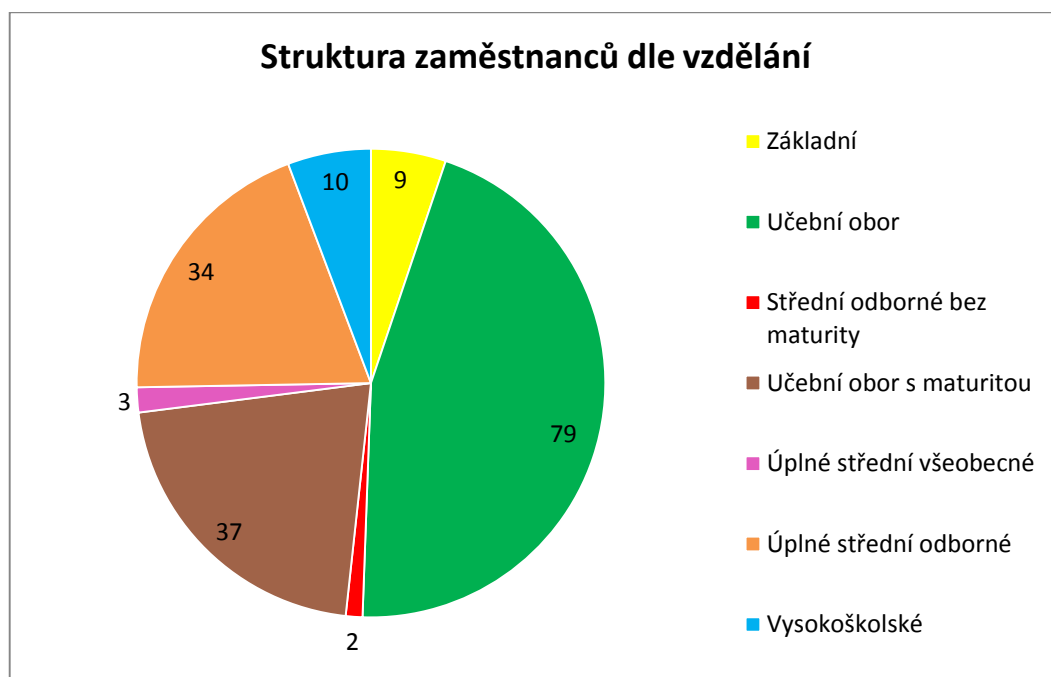
Struktura zaměstnanců dle vzdělání (viz graf č. 17) koresponduje se zaměřením firmy, kdy většina zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích. Pravidelná školení, dlouholetá praxe a odbornost specifických dělnických pozic, jako je např. svářeč a operátor obráběcích strojů umožňuje firmě vynikající výsledky v podobě vysoké kvality vyráběných výrobků, nízký počet reklamací apod.

Problém pro firmy představuje nábor zaměstnanců odborných dělnických profesí, jako jsou strojaři a elektrotechnici. Tento problém, který se objevuje v rámci celé ČR, se snaží řešit spoluprací s lokálními učiteli a dalšími školami, jejímž žákům a studentům nabízejí možnost praxe, stáže i zaměstnání. Tato úzká spolupráce má za

úkol vyhledat nejvhodnější kandidáty na specifické i běžné pozice. V případě markantního zvýšení poptávky po výrobcích firmy by však mohlo dojít k nedostatečné kapacitě pracovních sil.



Graf 13: Délka zaměstnání



Graf 14: Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Pro rok 2015 byl stanoven rámcový plán výchovy a vzdělávání, který zahrnuje školení a vzdělávání v oblastech systému jakosti, BOZP, PO, způsobilosti k výkonu profesí,

odborná školení a jazykovou přípravu. Celkové plánované náklady na tento rok dosahují částky **240 000 Kč**, přičemž největší položkou je "Způsobilost k výkonu profesí" s plánovanými náklady **163 300 Kč** a dále "Jazyková příprava" s náklady **30 000Kč**

2.4.6. Schopnosti

Klíčovými zaměstnanci v rámci navrhované strategie jsou obchodní zástupci spolu s vrcholovým managementem. Jejich schopnosti zásadním způsobem ovlivňují tržby celého podniku, protože i vynikající produkty nemohou být úspěšné, pokud je obchodní zástupci nejsou schopni prodat a vrcholový management není schopen s novými zákazníky navázat úzkou spoluprací. V roce 2014 byl změněn způsob rozdělování práce a organizace obchodních zástupců. Před změnou měl každý ze sedmi obchodních zástupců téměř úplnou volnost. Potenciální zákazníky vyhledával, kontaktoval a nabízel jim produkty téměř samostatně.

2.4.7. Sdílené hodnoty

Společnost je výrobce s mnohaletou tradicí, na které si velice zakládá. Zároveň dbá na ztotožnění se zaměstnanců s firmou, které se snaží upevnit pracovním oděvem s logem firmy, který mají všichni zaměstnanci zdarma k dispozici. Firemní slogan "Náročností vůči sobě zajišťujeme spokojenost svým zákazníkům" prostupuje celou firmou od generálního ředitele až po zaměstnance údržby, kromě této náročnosti však vedení firmy nezapomíná na odpovídající ohodnocení zaměstnanců.

2.5. SWOT analýza

Pro integraci výše uvedených analýz je vhodné použít SWOT analýzu. Při hodnocení všech aspektů SWOT analýzy a následném vytváření návrhů strategií dle příslušných skupin (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) je nutné brát zřetel na plánované zacílení strategie na nové zahraniční trhy. Tomuto zacílení by měly odpovídat i navrhované alternativy. Při výběru nové strategie může být vhodné spojit několik alternativ v jednu kompaktní strategii, která bude pracovat s co nejvíce výše uvedenými faktory a zároveň bude dostatečně přímočará a úzce specializovaná. Budoucí strategie by se tedy měla opírat o klíčové faktory (za současného respektování ostatních faktorů), které bude následovat.

Tabulka 9: Matice SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká úroveň know-how - Kvalitní výrobky - Schopnost diferencovat produkt dle přání zákazníka - Certifikace ISO řady 9000 a 14000, OHSAS - Certifikovaný dodavatel společnosti ČEZ, a.s. - Zkušenosti a loajální zaměstnanci - Dlouholetá tradice - Ucelená průvodní dokumentace ke všem produktům - Stabilní finanční situace a dostatek finančních zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobý negativní vývoj tržeb - Firma menšího rázu a s tím spojená slabá tržní pozice - Neschopnost zvládat více velkých zakázek zároveň kvůli vytížení klíčových zaměstnanců - Špatná jazyková vybavenost obchodních zástupců i ostatních klíčových zaměstnanců - Neznalost cílových trhů - Nepochopení cílových trhů
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší tržní potenciál odpovídající největším evropským trhům - Více velkých potenciálních zákazníků - Prestiž jaderné energetiky umožní snazší vstup na nové trhy i jiných odvětví (včetně energetiky vyjma jaderné) - Zřejmá poptávka po diferencovaných produktech ("dle přání" zákazníka) - Nutnost obměňovat přístroje v JE v kombinaci se známým dlouhodobým vývojem trhů jaderné energetiky, tvoří velice stabilní tržní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Postupné utlumení jaderné energetiky - Nedostatek zájemců o odborné pozice technického rázu a s tím spojená náročnost navýšení pracovní kapacity - Neudržitelně silný konkurenční tlak (Dumpingové ceny apod.) - Nepříznivý vývoj kurzu Eura - Bariéry vstupu (zejména legislativní)

Strategie SO

Využití kvalitních diferencovaných produktů s průvodní dokumentací k získání tržních výklenků a následně zvyšovat tržní podíl.

Strategie WO

Odstranění slabých stránek exportní kooperací s firmou komplementárního charakteru, která je zkušená v oblasti cílových trhů.

Strategie ST

Odstranění možných legislativních bariér a nepochopení trhu důsledným, dlouhodobým průzkumem cílových trhů s důrazem na splnění legislativních požadavků.

Strategie WT

Využití služeb konzultačních a překladatelských firem ke snížení hodnoty rizik vyplývajících z hrozeb a k odstranění slabých stránek firmy.

3. Vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů řešení

Při návrhu možných alternativ strategií pronikání na vybrané zahraniční trhy jaderné energetiky vycházíme především z analytické části práce, ale také ze zkušeností firmy týkajících se příslušného odvětví.

Cílem těchto návrhů je vytvořit několik hlavních strategických alternativ, které komplexně zahrnou nejdůležitější faktory vyplývající ze SWOT analýzy a následně z těchto alternativ vybrat nejvíce perspektivní strategii.

3.1. Návrhy strategií a výběr nejvhodnější alternativy

Nejvýraznějším rozdílem při vstupu na nové trhy, který určuje následnou podobu strategie, je jeho forma - tedy zda bude firma na trh pronikat sama, v partnerské kooperaci s jinou firmou, či zda využije možnosti tzv. "piggyback marketingu", tedy proniknutí na trh pod značkou renomované firmy, která již na cílových trzích působí. Od této formy se následně odvíjí dílčí cíle, harmonogram, náklady a další důležité aspekty.

3.1.1. Strategie "Samostatného vstupu" (A)

V návaznosti na SWOT analýzu následuje zejména silné stránky firmy a tržní příležitosti. Umožňuje penetrovat trhy s diferencovanými produkty a tím zaplňovat vznikající tržní niky. Vysoké nároky na management firmy jsou kladeny zejména na:

- Vytvoření týmu sestávajícího ze zkušených obchodních zástupců a nových pracovníků se znalostí cizích jazyků s obchodními schopnostmi
- Detailní zmapování a pochopení cílových trhů
- Bezchybné vyhodnocení legislativních požadavků a jejich následné splnění
- Komunikaci s případnými zákazníky.

Výhody: Vyšší potenciál budoucích tržeb, budování vlastního jména, řízení aktivit zcela ve vlastní režii.

Nevýhody: Vyšší náklady, Větší časová náročnost na přípravu a implementaci strategie, silnější tlak na tým zodpovědný za implementaci strategie, větší možnost výskytu rizik.

3.1.2. Strategie "Kooperačního vstupu" (B)

Následuje zejména slabé stránky firmy v kombinaci s tržními příležitostmi. Spojení s firmou nejlépe komplementačního charakteru (tedy firmou působící ve stejném oboru, avšak nabízející jiné klíčové produkty). Vysoké nároky jsou kladeny zejména (kromě nároků uvedených u předchozí varianty) na:

- Efektivní komunikaci spolupracujících firem
- Nastavení parametrů dohody o spolupráci
- Důvěru mezi partnery.

Výhody: Nižší náklady na implementaci, nižší časová náročnost, využití komunikačních kanálů partnerů, rozložení rizika i náročnosti implementace na více subjektů.

Nevýhody: Nižší tržby, riziko v podobě nedostatečné úrovně požadované dokumentace a certifikace partnera (v důsledku může vést ke zdržení realizace až rozpadu partnerství), riziko upřednostňování vlastních zájmů před zájmy skupiny, riziko zneužití informačních a komunikačních kanálů.

3.1.3. Strategie "Využití velkého hráče" (C)

Následuje slabé stránky firmy v kombinaci s hrozbami v podobě spolupráce s velkou firmou, která má na cílových trzích nezanedbatelný tržní podíl a vybudované komunikační kanály a image. Nároky na management jsou kladeny na:

- Nalezení vhodného partnera
- Řízení vztahu s partnerem
- Nastavení smluvních podmínek

Výhody: Nižší náklady na implementaci, rychlý růst tržeb v případě zahájení spolupráce, široký dosah zákazníků, "zaštítění" výrobků partnerem.

Nevýhody: Nalezení ideálního partnera může být zdlouhavý až nemožný úkol, partner bude prodávat výrobky pod vlastní značkou (nemožnost budování vlastní image), nižší rentabilita (část tržeb případně partnerovi jako mezičlánek).

3.1.4. Výběr nejvhodnější strategie

Pro přehlednost uvedeme strategie souhrnně spolu s faktory, které tyto strategie ovlivňují, rozřazenými dle jejich významu. K těmto faktorům bude následně přiřazeno číselné hodnocení (na škále 0-5 bodů, přičemž 5 bodů je nejvyšší možné hodnocení),

kteře vyjadřuje možné splnění tohoto faktoru z dlouhodobého hlediska jednotlivou strategií. K jednotlivým faktorům je také přiřazena váha, která vyjadřuje jeho důležitost. Toto rozřazení má za cíl jednoznačně rozlišit přínosy a negativa jednotlivých strategií a vybrat tu nejvhodnější.

Tabulka 10: Zhodnocení navrhovaných strategií (Zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Strategie A	Strategie B	Strategie C
Rozhodující faktory	2,5	10	8,9	6,0
Tržby	0,5	5	4	4
Náklady	0,4	2	3	4
Budování značky	0,5	5	4	0
Nezávislost	0,4	5	3	0
Rizikovitost	0,3	2	3	4
Rentabilita	0,4	4	4	3
Důležité faktory	1	1,6	2,2	3,8
Časová náročnost přípravy	0,2	1	2	3
Legislativní a dokumentační náročnost	0,2	2	3	4
Nároky na stávající personál	0,1	1	2	3
Nároky na nový personál	0,2	1	2	4
Složitost komunikace s partnerem	0,1	5	1	3
Složitost komunikace se zákazníky	0,2	1	2	5
Celkem	3,5	11,6	11,1	9,8

Z výše uvedené tabulky je jasně patrné, že strategie "C" je nejméně vhodná. Příčiny přitom můžeme nacházet zejména v nemožnosti budování značky či nezávislosti. Celkové splnění rozhodujících faktorů je u této strategie velice nízké, splnění důležitých faktorů je však vynikající.

Zbývající strategie "A" a "B" jsou velmi vyrovnané v celkovém hodnocení, avšak strategie "A" převyšuje v rozhodujících faktorech a proto je **nevhodnější** strategií.

Zdůvodnění výběru strategie "A"

Strategie samostatného vstupu se jeví jako časově a nákladově nejnáročnější a má nejvyšší nároky na management firmy i zainteresované zaměstnance, avšak nabízí příležitost v podobě nejstabilnějších a v budoucnu nejvyšších tržeb, jednoznačnou nezávislost a tím tedy i zamezení rizika plynoucího z kooperace či jiného typu

partnerství. Další významnou výhodou je možnost budování vlastní image a značky, kterou bude možné využít při pronikání do dalších odvětví na cílových trzích (energetika jako celek, strojírenství, chemický průmysl atd.).

3.2. Přínos návrhů řešení

Přínos navrhované strategie lze spatřit jak ve finančním, tak i nefinančním vyjádření.

Hlavním finančním přínosem jsou vysoké tržby z největších evropských trhů s jadernou energetikou, které mohou do tří let dosahovat 14 - 25 % celkových tržeb společnosti za rok 2014.

Velké negativum lze spatřovat ve vysokých nákladech na mzdy a cestování spojené s navrhovanou strategií. Tyto náklady však vyváží nejen vysoké tržby, ale také **nefinanční přínosy** strategie.

4. Závěr

Společnost je tradičním výrobcem a dodavatelem měřicí a regulační techniky pro průmyslové provozy různých odvětví (energetika, chemický průmysl, teplárenství, strojírenství, atd.). V posledních letech se firma potýkala s nízkými tržbami, které měly za následek minimální výši zisku a s tím spojenou nízkou rentabilitu. Firma disponuje značným množstvím volných finančních prostředků z minulých let a je téměř celá (zhruba 90%) financována z vlastních zdrojů. Firma by tedy měla hledat uplatnění jejich produktů na nových trzích a u nových zákazníků, případně investovat volné prostředky do rozšíření portfolia aktivit. Tím by firma mohla dosahovat vyšších zisků nejen díky vyšším tržbám, ale i díky efektu rozpouštění fixních nákladů a úspor z rozsahu, čímž by se zároveň stávala více konkurenceschopná.

Návrh strategie, který vychází z analýz vnějších a vnitřních faktorů působících na firmu, byl vytvořen tak, aby umožnil rychlý a efektivní vstup na nové zahraniční trhy jaderné energetiky.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

Seznam ostatních zdrojů

Budín Jan. *Ve Francii má být do roku 2025 odpojeno 34 % jaderných reaktorů* [online]. oenergetice.cz [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/elektrarny-evropa/ve-francii-ma-byt-roku-2025-odpojeno-34-jadernych-reaktoru/>

Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání ve Francii* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-ve-francii-5446.html>

Bussinessinfo.cz. *Etiketa obchodního jednání v Německu* [online]. CzechTrade: ©1997-2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>

Eurostat. *Database of European statistics* [online] Eurostat [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Hospodářské noviny. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum* [online]. Economia, a.s.: ©1996-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>

Odbor 31400 Ministerstva průmyslu a obchodu, *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013* [online]. MPO: ©2005 [cit. 16.5.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Patria online. *Kurz CZK/EUR* [online]. Patria online, a.s.: ©1997-2015 [cit. 30.4.2015]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>

Interní dokumentace firmy

Výroční zprávy z let 2007-2013.

Rozvahy z let 2007-2014.

Výkazy zisku a ztrát z let 2007-2014.

Organizační řád společnosti pro rok 2014.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	21
Obrázek 2: rámec 7S faktorů firmy McKinsey.....	25
Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy.....	31
Tabulka 3: První krok metody RIPRAN.....	33
Tabulka 4: Verbální hodnoty pravděpodobnosti	34
Tabulka 5: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt	34
Tabulka 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	35
Tabulka 7: Tabulka třetího kroku metody RIPRAN.....	35
Obrázek 3: Ansoffova matice	37
Obrázek 4: Strategie dle Portera	39
Tabulka 9: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006-2014	45
Graf 2: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006-2014	45
Graf 3: Rozložení aktiv.....	49
Graf 4: Zásoby společnosti	49
Graf 5: Rozdělení pasiv	50
Graf 6: Ukazatele likvidity	51
Graf 7: Aktivita.....	52
Graf 8: Doba obratu vybraných ukazatelů.....	52
Graf 9: Rentabilita aktiv, tržeb a VK.....	53
Graf 12: Spotřeba elektřiny v Německu v letech 2005-2013	57
Graf 13: Vývoj ceny elektřiny v Německu v letech 2003-2014.....	57
Obrázek 8: Vývoj spotřeby elektřiny ve Francii v letech 2002-2014.....	58
Graf 14: Vývoj ceny elektřiny ve Francii v letech 2003-2014	58
Obrázek 9: Vývoj kurzu CZK/EUR v posledních 5 letech.....	59

Graf 17: Věková struktura zaměstnanců.....	67
Graf 18: Délka zaměstnání	68
Graf 19: Struktura zaměstnanců dle vzdělání	68
Tabulka 18: Matice SWOT (Zdroj: vlastní zpracování).....	70
Tabulka 19: Zhodnocení navrhovaných strategií (Zdroj: vlastní zpracování).....	74

Použité zkratky

JE - Jaderná elektrárna/elektrárny

MWe - Megawatt elektrického výkonu

GWe - Gigawatt elektrického výkonu